



Munich Personal RePEc Archive

Economic impacts of UEFA Euro 2012 staging in Wroclaw

Filip, Marcin

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/58207/>

MPRA Paper No. 58207, posted 01 Sep 2014 20:32 UTC



Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Wydział Nauk Ekonomicznych

Marcin Filip
Nr albumu: 120843

Gospodarcze efekty organizacji we Wrocławiu
Mistrzostw Europy w piłce nożnej
UEFA EURO 2012™

Praca magisterska napisana
pod kierunkiem
prof. dr hab. Mariana Nogi

Wrocław 2012

WSTĘP.....	4
1. Gospodarcze i infrastrukturalne efekty organizacji masowych imprez sportowych.....	9
1.1. Wielkoformatowa impreza sportowa jako szczególnie rodzaj rozgrywek sportowych.....	9
1.2. Potencjalne źródła przychodów oraz obszary zmian – aspekty teoretyczne.....	13
1.2.1. Wymiary oddziaływań.....	13
1.2.2. Kostka dziedzictwa.....	16
1.2.3. Metody mierzenia efektu długookresowego wielkoformatowych wydarzeń sportowych.....	20
1.3. Dotychczasowe doświadczenia gospodarzy wielkoformatowych imprez sportowych – analiza ex post.....	25
1.3.1. Braga – Mistrzostwa Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2004™.....	28
1.3.2. Norymbergia – Mistrzostwa Świata w piłce nożnej FIFA WM 2006™.....	33
1.3.3. Salzburg – Mistrzostwa Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2008™.....	37
1.3.4. Zurych - Mistrzostwa Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2008™.....	40
2. Wrocław jako współorganizator UEFA EURO 2012™.....	44
2.1. EURO 2012™ w Polsce i na Ukrainie.....	44
2.2. Wrocław a Mistrzostwa Europy w piłce nożnej – droga do EURO 2012™.....	48
2.3. Konkurencyjność oraz poziom rozwoju infrastrukturalno-gospodarczego Wrocławia i województwa dolnośląskiego bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012™.....	54
2.4. Wizerunek oraz popularność turystyczna Wrocławia bezpośrednio przed EURO 2012™.....	63
2.4.1. Wizerunek Wrocławia bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012™.....	64
2.4.2. Rodzaj oraz jakość walorów turystycznych Wrocławia i Dolnego Śląska.....	71
2.4.3. Jakość zagospodarowania turystycznego oraz popularność turystyczna Wrocławia i Dolnego Śląska przed EURO 2012™.....	76

3. „Efekt EURO” we Wrocławiu.....	80
3.1. Koncepcje organizacyjne miasta Wrocław – przygotowania do EURO.....	80
3.1.1 Inwestycje w infrastrukturę sportową.....	80
3.1.1.1 Stadion.....	80
3.1.1.2. Centra pobytowe we Wrocławiu i okolicach.....	87
3.1.2. Inwestycje w infrastrukturę pozasportową.....	97
3.1.2.1. Infrastruktura okołostadionowa.....	97
3.1.2.2. Pozostała infrastruktura miejska i regionalna.....	100
3.1.2.2.1. Transport miejski.....	100
3.1.2.2.2. Infrastruktura drogowa.....	104
3.1.2.2.3. Infrastruktura kolejowa	109
3.1.2.2.4. Lotnisko.....	116
3.2. Wzmożony ruch turystyczny jako pozytywny efekt EURO 2012™.....	120
3.2.1. Poziom inwestycji w bazę noclegową.....	120
3.2.2. Kampanie promocyjne Wrocławia przeprowadzane w kontekście EURO 2012™.....	125
3.2.3. Kibice i turyści podczas EURO 2012™ – symulacja przychodów.....	129
3.2.4. „Efekt Barceloński” we Wrocławiu.....	136
3.3. Efekty niemierzalne.....	142
3.3.1. Wiedza, sieci i kultura.....	142
3.3.2. Tożsamość miejska i regionalna.....	148
3.4. EURO 2012™ we Wrocławiu – bilans ogólny.....	155
ZAKOŃCZENIE.....	159
Literatura.....	162
Spis tabel.....	168
Spis wykresów.....	169
Spis schematów.....	171
Spis rysunków.....	172

WSTĘP

Tematem mojej pracy są szeroko pojęte gospodarcze efekty organizacji we Wrocławiu Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™. Niniejsza tematyka, zyskująca na popularności, nie doczekała się dotychczas publikacji kompleksowej analizy, zwracającej w pełni uwagę na niezwykle szeroki kontekst omawianego problemu. Tymczasem dopiero pełna analiza, biorąca pod uwagę odpowiedni zakres tematyczny oraz terytorialny, pozwala zwrócić uwagę na pełen obraz gospodarczych efektów w ramach sprecyzowanego obszaru, wywołanych organizacją globalnej imprezy sportowej. Począwszy od przyznania Wrocławowi prawa do organizacji EURO 2012™, krajowa oraz regionalna opinia publiczna, w tym szeroko pojęte media, były zgodne co do faktu, iż organizacja tak dużego wydarzenia sportowego jest dla miasta ogromną szansą na rozwój gospodarczy oraz infrastrukturalny. Pojedyncze analizy, oparte bardzo często na znikomej ilości niskiej jakości danych, nie są w stanie zwrócić uwagi na pełne saldo organizacyjne, na którego wartość wpływa duża liczba zmiennych odległych od siebie dziedzin badawczych. W podobnie negatywnym tonie odnieść się należy do publicznych analiz samorządowych, których wartości, ze względu na dużą presję polityczną i społeczną, obarczone są dużym prawdopodobieństwem błędu, wynikającym z subiektywnego podejścia do omawianego tematu. W związku z tym, biorąc pod uwagę wszystkie powyższe przesłanki, a także osobiste zainteresowanie niniejszą tematyką, podjąłem się zrealizowania pierwszej i jedynej dotychczas kompleksowej analizy wszystkich kluczowych efektów organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej we Wrocławiu. Jest to zarazem pierwsze tego typu kompleksowe zestawienie wszystkich efektów dla gospodarza EURO 2012™ w Polsce – pokrewne analizy dla innych miast – gospodarzy zrealizowane zostały w latach 2009-2010 w oparciu o zdecydowaną przewagę badań o charakterze *ex ante*, a więc siłą rzeczy będących w większym stopniu predykcjami, aniżeli celowymi badaniami ekonomicznymi.

Hipotezy badawcze, sporządzone na potrzeby niniejszej pracy, wskazują na potencjalnie wysoki stopień oddziaływań Mistrzostw Europy w piłce nożnej na rozwój gospodarczy i infrastrukturalny. Nie mniej, przedstawione tezy oparte są na subiektywnych odczuciach, wykształconych na gruncie nieprofesjonalnych analiz, nierzadko zbyt entuzjastycznych, znacznie oddalonych od teorii badawczych. W związku z tym rzeczywista hipoteza powinna mieć neutralny charakter, podlegający kierunkowym wnioskom w ramach podsumowania.

Przekrój bibliograficzny pracy jest bardzo bogaty ze względu na szeroki stopień oddziaływania omawianego zjawiska. W praktyce literatura nie została ograniczona

tematycznie przez odpowiednie dyscypliny naukowe – w tekście znaleźć można odwołania do pozycji ekonomicznych, socjologicznych, geograficznych, historycznych, a nawet psychologicznych. Dodatkowym bogactwem pracy jest duży zasób pozycji obcojęzycznych, w tym niemiecko-, angielsko- oraz portugalskojęzycznych. Ubogi zasób naukowych kompilacji polskich autorów wymusza w gruncie rzeczy korzystanie z wyników badań zespołów zagranicznych, w szczególności reprezentujących kraje, które organizowały imprezy sportowe na podobną skalę. Tego typu źródła szczególnego znaczenia nabrały w rozdziale 1, którego celem było przedstawienie wniosków *ex post* na przykładzie organizatorów wcześniejszych edycji Mistrzostw Europy i Świata w piłce nożnej. Duży chaos informacyjny w polskich przekazach danych wymusił z kolei korzystanie w kolejnych rozdziałach z nieedytowanych materiałów zaczerpniętych bezpośrednio u źródeł, a więc podmiotów realizujących poszczególne inwestycje. W tym miejscu nieoceniona okazała się być pomoc oficjalnych rzeczników prasowych oraz pracowników odpowiednich instytucji publicznych, w znakomitej większości entuzjastycznie nastawionych do pomocy w realizacji przełomowych i kompleksowych analiz. Ze względu na duży dynamizm omawianego zjawiska, a biorąc ponadto pod uwagę dużą rozciągłość czasową publikacji tradycyjnych, w pracy występuje stosunkowo duża ilość odnośników do zasobów Internetu, w tym oficjalnych stron internetowych instytucji zaangażowanych w przygotowania do Mistrzostw, a także wiarygodnych i sprawdzonych portali informacyjnych. Mając na uwadze duże przeciążenie informacyjne współczesnego Internetu, w tym znaczną ilość „śmieciowych informacji”, dane pochodzące z tych źródeł zostały starannie sprawdzone pod kątem prawdziwości, a także, w szczególnych przypadkach, skonsultowane z ich autorami oraz osobami dysponującymi wiedzą ekspercką (w szczególności z wcześniej przywoływanymi rzecznikami prasowymi konkretnych inwestycji). Ostatnim z źródeł danych i informacji niniejszej pracy były wyniki badań sondażowych, samodzielnie przeprowadzonych w kraju i za granicą. Ankiety te, zakrojone na szeroką skalę, pozwoliły, oprócz wprowadzenia nowych tez, zweryfikować wyniki wcześniej przeprowadzonych badań. Co ciekawe, były to pierwsze tego typu badania przeprowadzone za granicą, w związku z czym, oprócz entuzjastycznego przyjęcia, spotkały się one także z dużym zainteresowaniem osób postronnych, dla których wyniki omawianych sondaży stanowić będą cenne źródło danych dla kolejnych analiz. Reasumując, trudno sprecyzować i skompresować zasób bibliograficzny niniejszej pracy do jednego wymiaru. W badaniach starałem się korzystać z najbardziej odpowiednich dokumentów, w zależności od potrzeb były to raporty, pozycje zwarte, zasoby Internetu, opracowania, notatki konferencyjne, a nawet indywidualnie zrealizowane wywiady i sondaże. Istota podjętego problemu wymaga dużej umiejętności tzw. *information literacy*, a więc zdolności

wyodrębnienia najwartościowszych informacji z rozległych i oddalonych od siebie źródeł. Dopiero tego typu postawa gwarantuje obiektywizm badań i przedstawienie maksymalnie szerokiego poglądu na podejmowany problem.

Celowi pracy podporządkowana jest jej struktura. Ze względu na kompleksowy i zarazem bezprecedensowy charakter badań, a także niezwykle szeroki zakres oddziaływań Mistrzostw Europy na poszczególne aspekty funkcjonowania miasta i regionu, praca nabiera dużej objętości. Tylko pełna analiza wszystkich obszarów nabiera badawczej zasadności i dużej wartości poznawczej. Wszak tak aktualne, poruszające i ważne dla społeczeństwa, nauki oraz kraju kwestie wymagają precyzyjnej analizy, w żaden sposób nie ograniczonej tematycznie oraz objętościowo. Zachowanie trójstopniowego podziału pracy pozwala z kolei na zrealizowanie klasycznej formy prac naukowych, których wyniki zbudowane są na podstawie wcześniejszych teorii i analiz *ex post* dla podobnych wydarzeń, a także danych empirycznych opisujących badany obszar.

W rozdziale I zawarta została charakterystyka współczesnego sportu oraz wielkoformatowych imprez mu towarzyszących. Przedstawione zostały także podstawowe metody mierzenia gospodarczych oraz najważniejszych pozaekonomicznych efektów organizacji globalnych imprez sportowych. Najważniejszym elementem rozdziału wprowadzającego w nurt tematyki badawczej, jest zaś przeprowadzona analiza o charakterze *ex post*, wskazująca na faktyczny wpływ organizacji Mistrzostw Europy i Świata w piłce nożnej, na przykładzie regionalnych ośrodków, które przygotowywały wcześniejsze edycje. Starannie dobrane obszary terytorialne (na zasadzie podobieństwa względem Wrocławia wyrażonego odległością euklidesową) pozwoliły na przedstawienie faktycznych efektów, jakie mogą wystąpić we Wrocławiu, zarówno pod względem zakresu i kierunku, jak i skali oddziaływań. Stworzenie pewnego układu odniesienia może się ponadto okazać szczególnie cenne i interesujące dla czytelników, którym omawiana tematyka wydaje się być daleka od dyscyplinarnych zainteresowań naukowych.

Rozdział drugi traktuje o szeroko pojętym wizerunku, zasobie infrastrukturalnym oraz pozycji gospodarczej Wrocławia oraz Dolnego Śląska. Zestawienie najważniejszych informacji, w szczególności zmiennych, na które faktyczny wpływ może mieć organizacja Mistrzostw Europy w piłce nożnej, ma na celu określenie rzeczywistego stanu i punktu odniesienia dla dalszych, celowych analiz. Pod uwagę wzięto w związku z tym w szczególności obszary opisane w kolejnym rozdziale, ich pierwotna lista sprecyzowana została zaś na gruncie danych opisanych w analizach *ex post* rozdziału pierwszego, co wskazuje na ciągłość i zasadność przyjętej struktury badawczej. W omawianym rozdziale przedstawione zostały także podstawowe informacje dotyczące samego UEFA EURO

2012™, w tym historia kandydatury, zasady oraz przebieg turnieju finałowego, a także struktura organizacyjna miasta Wrocław.

Ostatni z rozdziałów, najobszerniejszy, gdyż będący najważniejszą częścią pracy, przedstawia wszystkie faktyczne efekty gospodarcze i infrastrukturalne we Wrocławiu i na Dolnym Śląsku, stanowiące pośrednie oraz bezpośrednie dziedzictwo EURO 2012™. Całość rozdziału podzielona została na trzy mniejsze obszary, charakteryzujące odpowiednie sfery oddziaływań i korzyści: inwestycje infrastrukturalne, dodatkowe wpływy z tytułu wzmożonego ruchu turystycznego, a także efekty niemierzalne. Wielopoziomowy podział numeracji rozdziału trzeciego, wymuszony dużą skalą oddziaływań Mistrzostw Europy, zapewnia przejrzystość tematyczną, a także łatwość porównań względem poszczególnych aspektów. Przedstawiony możliwie zmaksymalizowany zakres oddziaływań nie wyczerpuje w całości tematu, lecz przedstawia kluczowe obszary, podejmowane także w ramach pojedynczych, stricte tematycznych opracowań (również zagranicznych). W związku z tym w ramach podsumowania bilansu ogólnego, interpretacja całkowitego salda pozostawiona została w otwartej formie – nie jest możliwe (szczególnie na obecnym poziomie realizacji poszczególnych inwestycji) przyporządkowanie konkretnych pozycji do grupy kosztowych bądź zyskowych.

Mam nadzieję, iż niniejsza praca, zapelniająca na swój sposób białą kartę w dotychczasowym ubogim materiale badawczym, przyczyni się do lepszego poznania zasad oraz skali oddziaływania Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™ na gospodarkę Wrocławia. Tematyka ekonomicznego oddziaływania wielkoformatowych imprez sportowych, ciesząca się za granicą dużym uznaniem coraz szerszej grupy odbiorców, a w dalszym ciągu nie dostępna w naszym kraju w formie literatury powiązanej, warta jest skupieniu szerszej uwagi wielu dziedzin naukowych, w tym ekonomii. Miejmy nadzieję, iż zbliżające się Mistrzostwa Europy przyczynią się do znaczącego wzrostu zainteresowania tymi jakże istotnymi zagadnieniami.

Zastosowane skróty oraz inne wyjaśnienia:

UMW – Urząd Miejski Wrocławia.

BEU – Biuro ds. Euro 2012 we Wrocławiu.

UMWD – Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego.

CZK - Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego.

AOW – Autostradowa Obwodnica Wrocławia.

Convention Bureau Wrocław - Regionalne biuro we Wrocławiu, działające w ramach Biura Promocji Konferencji i Kongresów. Jednostka ta ma za zadanie wspieranie rozwoju turystyki biznesowej na szczeblu lokalnym i regionalnym¹.

EURO 2012™, UEFA EURO 2012™, Mistrzostwa Europy, EM – Mistrzostwa Europy w piłce nożnej organizowane przez Unię Europejskich Związków piłkarskich (UEFA).

¹ v. *Wrocław Convention Bureau*,
http://www.mice.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=316:wrocaw-convention-bureau-&catid=119:polska&Itemid=71 (21.03.2012).

1. Gospodarcze i infrastrukturalne efekty organizacji masowych imprez sportowych

1.1. Wielkoformatowa impreza sportowa jako szczególny rodzaj rozgrywek sportowych

Sport – „świadoma i dobrowolna działalność człowieka podejmowana w celu zaspokojenia potrzeb: zabawy, współzawodnictwa oraz doskonalenia własnych cech fizycznych i umysłowych; wyraża się przez ćwiczenia i gry uprawiane według określonych zasad; sprzyja zachowaniu zdrowia oraz rozwija cechy osobowości, m.in.: wytrwałość, silną wolę, zdyscyplinowanie, poczucie solidarności i koleżeństwa².”

Zacytowana definicja sportu z 1996 roku doskonale obrazuje, iż pomimo zachowania swych pierwotnych korzeni, mówiących o rodzaju aktywności fizycznej, współczesny sport to dyscyplina o wiele bardziej złożona i dynamiczna. Stale postępująca globalizacja, profesjonalizacja, a także komercjalizacja sportu powodują, iż podstawowa forma aktywności fizycznej o której mowa, wydaje się być spychana do roli niszowego produktu, jakim jest sport amatorski, kosztem nowego definicyjnego sportu, jakim staje się sport zawodowy. Powyższy podział, mimo iż w pełni wykształcony pod koniec XIX wieku wraz z odnowieniem ruchu olimpijskiego (za początkowy krok ku globalizacji sportu uznaje się pierwsze nowożytnie Igrzyska Olimpijskie w Atenach, jakie odbyły się w 1896 roku, zaś kluczową imprezą były Igrzyska Olimpijskie w 1960 roku w Rzymie – zdominowane przez globalny przekaz telewizyjny) oraz powołania pierwszej zawodowej ligi Baseballu (NAPBBP), dopiero w ostatnich latach nabrał formy, która wydaje się być stabilna i wystarczająco szczegółowo określona³. To Igrzyska Olimpijskie w Seulu w 1988 roku, jako pierwsze w pełni zwróciły uwagę na nowe trendy w globalnych wydarzeniach sportowych, podsumowane zaś zostały za pomocą 4 zwrotów: „Walka + widowisko + telewizja + reklama”⁴. Tym samym, o ile kompilacja słów wydaje się być współcześnie niezmienną, o tyle wagi i istotność każdego z nich układają się ku kolejności: telewizja + reklama + widowisko + walka.

Schemat 1 przedstawia współczesną klasyfikację sportu, z uwzględnieniem dwóch kluczowych elementów: sportu amatorskiego oraz profesjonalnego. Wyraźnie widać, że rozwój dziedziny powoduje, iż nawet sport osób niepełnosprawnych, przez wiele lat

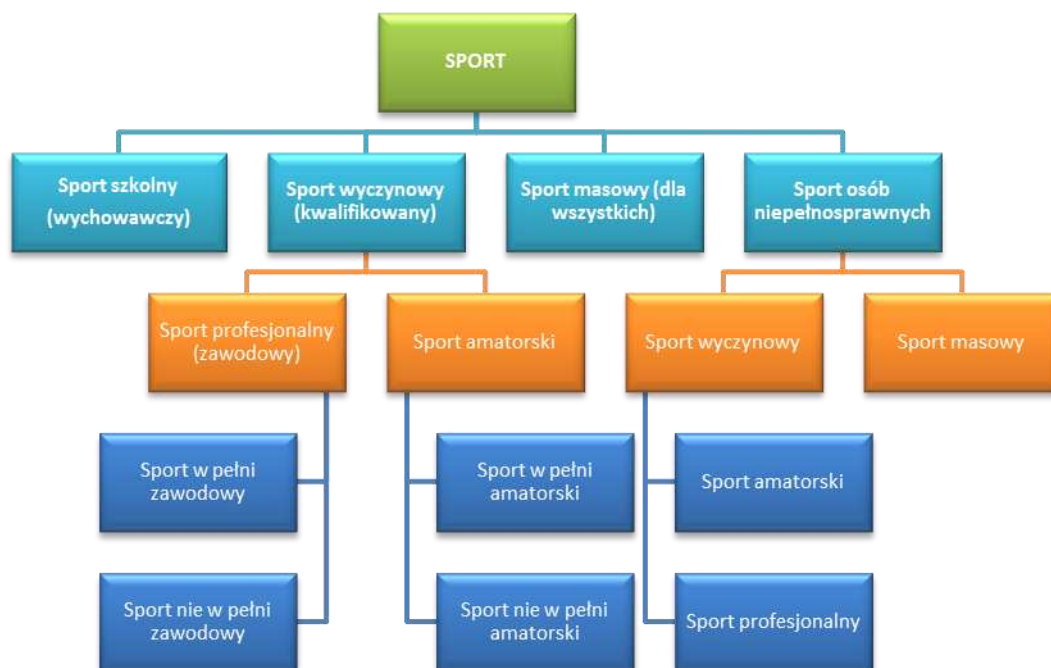
² *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, tom 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 973.

³ *Ateny: dzień pierwszy*, w: *Kronika sportu*, Wydawnictwo Kronika, Warszawa 1993, s. 168; v. J. J. Duquette, *Regulating the National Pastime. Baseball and Antitrust*, Praeger Publishers, Westport 1999, s. 3.

⁴ *Sport wyczynowy: Walka + widowisko + telewizja + reklama*, w: *Kronika sportu*, Wydawnictwo Kronika, Warszawa 1993, s. 802.

traktowany jako ciekawa odmienność, dąży ku pełnej profesjonalizacji. Dzieje się to dlatego, iż wraz z komercjalizacją sportu, następuje wzrost jego popularności, a co za tym idzie, wzrost środków płynących do danej dyscypliny. To zaś powoduje, oprócz większych dochodów samych sportowców, możliwości zarobku dla sektorów i branż potencjalnie w swej istocie dalece oddalonych od świata sportu i rywalizacji. Podmioty gospodarcze, a także pojedynczy inwestorzy starają się wykorzystać fakt, iż „sport stał się szczególnym fenomenem współczesności. Chociaż rozwój wielu innych sfer życia człowieka wiąże się z pewną specjalizacją i homogenicznością grup społecznych, to zasięg sportu i jego znaczenie w codziennym życiu stają się coraz istotniejsze i dotyczą zróżnicowanych grup społecznych”⁵.

Schemat 1. Rodzaje sportu ze względu na cel jego uprawiania i cechy sportowców



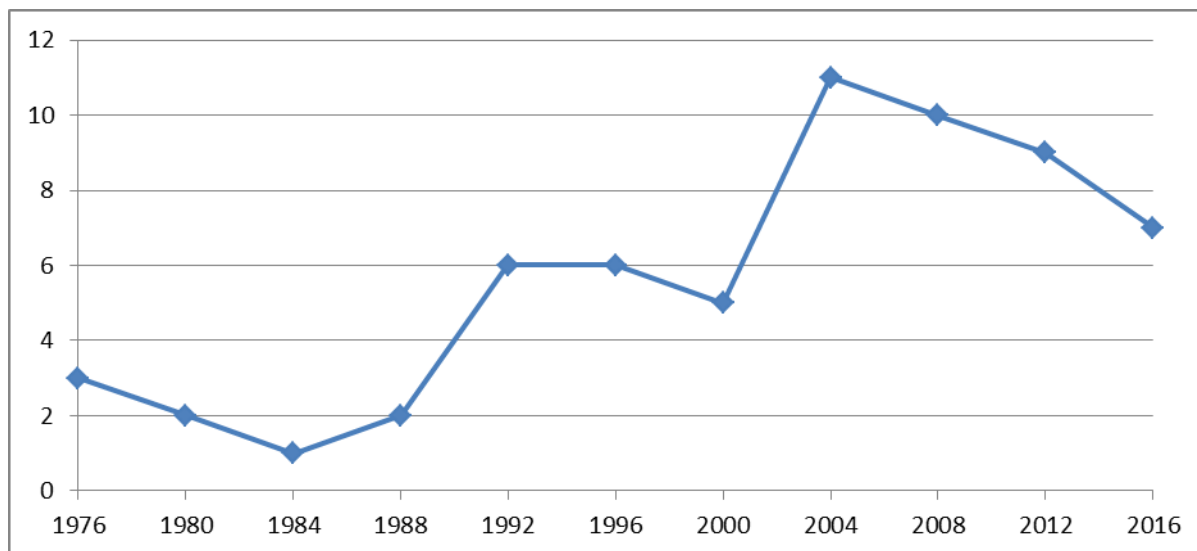
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Sznajder, *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

Najwyższym przejawem profesjonalizacji oraz umiędzynarodowienia, ale dla wielu także zepsucia głównej idei, są wielkoformatowe imprezy sportowe, do których zalicza się: Igrzyska Olimpijskie, finały Mistrzostw Świata i Europy w Piłce Nożnej oraz finał footballu amerykańskiego, tzw. Super Bowl. Każda kolejna edycja tych wydarzeń wiąże się nie tylko z poruszeniem ludzkich emocji, ale też gospodarek bezpośrednio zaangażowanych w ich organizację. Jako przykład jednej z pierwszych empirycznych tez potwierdzających słuszność

⁵ A. Hermanns, Riedmüller F (red.), *Management – Handbuch. Sport-Marketing*, Verlag Vahlen, München 2001, s. 4-5.

starań o organizację najważniejszych imprez, podaje się case Mistrzostw Świata, jakie odbyły się w 1990 roku we Włoszech. W podsumowaniu Mistrzostw, Kronika Sportu zwraca przede wszystkim uwagę na następujące aspekty: „pozytywny bilans”, „modernizacja infrastruktury miast goszczących”, „interesy geszefciarzy”, „podniesiony prestiż Włoch na arenie międzynarodowej”, jednocześnie tytułując notatkę wymownym sformułowaniem „sukces dla Włoch, niewielkie korzyści dla futbolu”⁶. Mając na uwadze gospodarczy i organizacyjny sukces Mistrzostw Świata z 1988 roku, każda kolejna podobna impreza wiązała się z ogromną rywalizacją o organizację oraz, co za tym idzie, wielkimi oczekiwaniami ekonomistów, a także zwykłych mieszkańców krajów goszczących. Doskonałym przykładem jest Portugalia, której radość i ogromne nadzieje powstałe w dniu przyznania prawa do organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2004 roku spowodowały dzienny wzrost głównego indeksu giełdowego PSI 20 o 74%⁷. O tym, z jak wielkimi oczekiwaniami związane są organizacje kolejnych imprez sportowych świadczy wykres 1, ilustrujący liczbę miast starających się o organizację letnich Igrzysk Olimpijskich w latach 1976-2016. Wyraźnie zaznaczona tendencja wzrostowa świadczy o bardzo dużej rywalizacji poszczególnych krajów i gospodarek. Wielkoformatowe imprezy sportowe przestały być jedynie sportowymi rozgrywkami, współcześnie są to globalne wydarzenia obserwowane przez miliony osób na całym świecie.

Wykres 1. Liczba miast starających się o organizację letnich Igrzysk Olimpijskich w latach 1976-2016



Źródło: J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 29.

⁶ *Sukces dla Włoch, niewielkie korzyści dla futbolu*, w: *Kronika sportu*, Wydawnictwo Kronika, Warszawa 1993, s. 827.

⁷ *Historical Prices: PSI 20*, www.finance.yahoo.com, (10.02.2012).

Zebranie całości dorobku teorii sportu pozwala na wyróżnienie kluczowych mianowników cechujących współczesne globalne wydarzenia sportowe. Dynamiczny rozwój najważniejszych metaimprez, a także przedstawianie aspiracji do ich miana przez kolejne rozgrywki odpowiednich dyscyplin sportu pozwala na stworzenie pewnego łańcucha przyczynowo - skutkowego, który ukazuje, jak globalne przemiany społeczne, gospodarcze i technologiczne pozwalają na rozwój kolejnych wielkoformatowych imprez sportowych. Tabela 1 przedstawia najważniejsze cechy globalnych, cyklicznych rozgrywek wraz ze zjawiskami sprzyjającymi ich zaistnieniu.

Tabela 1. Cechy wielkoformatowych imprez sportowych oraz zjawiska im sprzyjające

L.p.	Cecha	Zjawiska sprzyjające
1	Globalny dostęp do śledzenia rozgrywek	Rozwój telewizji oraz Internetu, cyfryzacja, „lista wiodących imprez sportowych” – prawo europejskie ⁸
2	Możliwość uczestnictwa „na żywo” w danym wydarzeniu	Stopniowa likwidacja barier granicznych, nowe możliwości podróżowania, spadek kosztów podróżowania
3	Otwarta możliwość uczestnictwa w realizacji	„Otwarte drzwi” Federacji i Organizacji koordynujących imprezy (202 członków MKOL, 208 narodowych federacji w FIFA)
4	Występowanie imprez towarzyszących	Serwicyzacja konsumpcji, rozwój telewizji oraz Internetu
5	Globalni partnerzy, sponsorzy	Rozwój telewizji, Internetu, nowe modele marketingowe
6	Brak imprez o charakterze substytucyjnym	Efekty skali, grupy interesu, lobby
7	Nieustające rozszerzanie zasięgu imprezy, nowe rynki	Działania marketingowe, przyznawanie prawa do organizacji według klucza (Igrzyska i Mistrzostwa Świata organizowane na kolejnych kontynentach, EURO 2012 w krajach Europy środkowej i wschodniej), globalizacja
8	Najwyższy sportowy poziom rozgrywek	Skomplikowany system eliminacji, komercjalizacja sportu, rozwój mecenatu sportu

Źródło: Opracowanie własne.

⁸ v. R. Piechota, *Prawa do transmisji widowisk sportowych – zarys problemu*, http://www.cos.pl/sw/56_06/55.pdf (27.12.2010 r.).

Aspektem wskazującym na zdecydowane wyróżnienie najważniejszych wielkoformatowych imprez sportowych jest także fakt, iż kwestia dostępności do ich śledzenia jest szczegółowo określana w prawie Unii Europejskiej oraz poszczególnych krajów. Ingerencja ta rozwiewa wątpliwości do tego stopnia, iż akty prawne Unii Europejskiej jednoznacznie regulują i formują kwestię otwartego dostępu do śledzenia przez jak najszerszą publiczność listy wiodących imprez sportowych, o wyższej wadze społecznej, do których zalicza się Igrzyska Olimpijskie oraz Mistrzostwa Europy i Świata w piłce nożnej. Transmisje z tych imprez powinny być bezpłatne, co motywuje się zakazem „ograniczania osoby w zakresie otrzymywania informacji, którą inni chcą, bądź mogliby chcieć rozpowszechniać w stosunku do tejże osoby” zawartym w art. 10 „Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności”⁹.

Wszystkie przedstawione argumenty wskazują na wyraźnie naznaczony charakter wielkoformatowych imprez sportowych (w nomenklaturze zwanych również mataimprezami, megaimprezami oraz wiodącymi imprezami sportowymi). Wydarzenia tego typu to niepowtarzalny i ekskluzywny odłam w rodzinie rozgrywek sportowych. Z tego powodu są one bardzo często przedmiotem badań wielopłaszczyznowych, ze szczególnym uwzględnieniem ich ekonomicznego wpływu na gospodarkę. Obecny, stosunkowo stabilny i zamknięty kształt listy wiodących imprez sportowych pozwala na systematykę wiedzy na ich temat. Służą ku temu liczne narzędzia oraz modele badawcze, omówione w kolejnych rozdziałach.

1.2. Potencjalne źródła przychodów oraz obszary zmian – aspekty teoretyczne

1.2.1. Wymiary oddziaływań

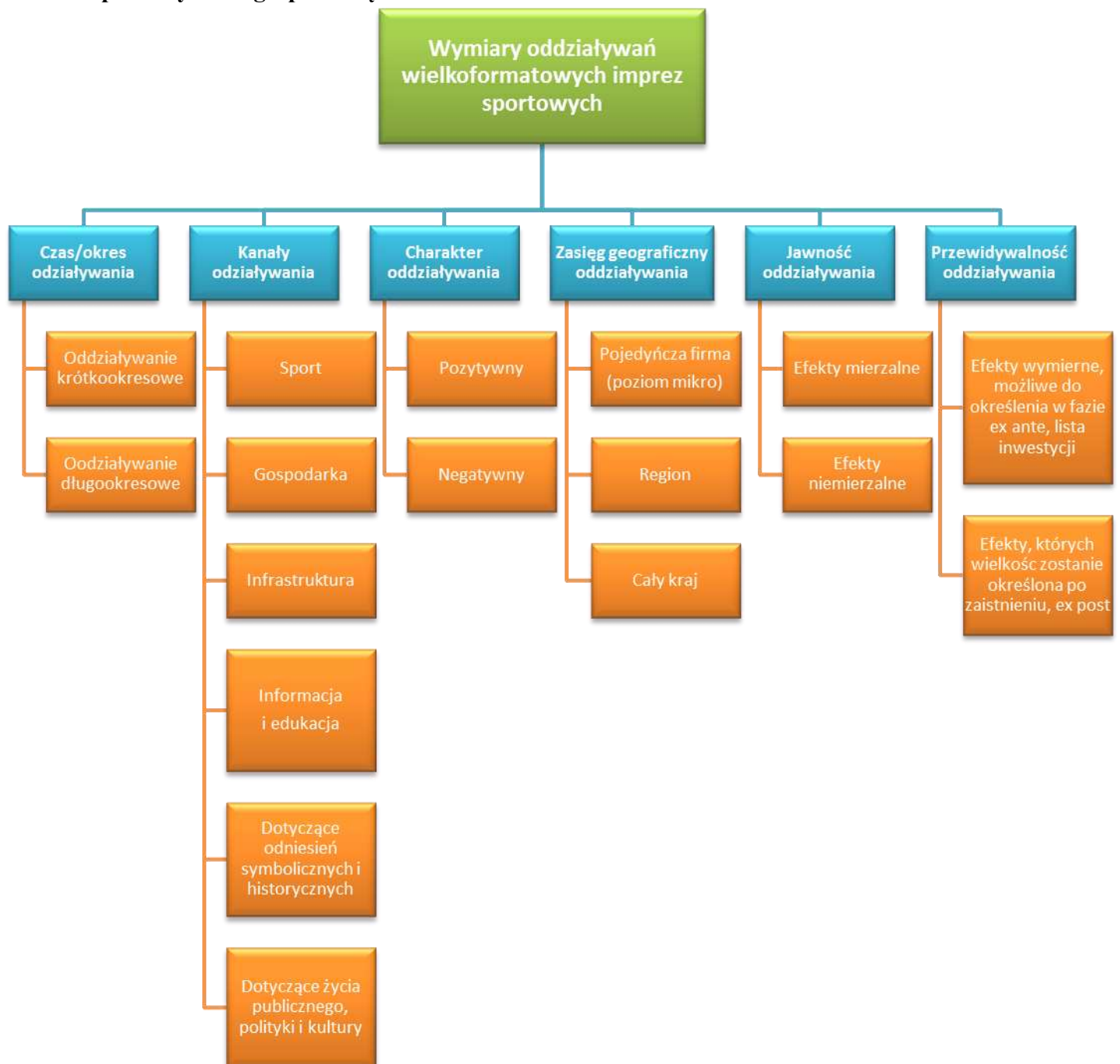
Systematyka obecnej literatury odnoszącej się do efektów oddziaływań wielkoformatowych imprez sportowych pozwala na przywołanie, za Preussem, sześciu wymiarów służących do opisu wpływu dużych imprez sportowych na gospodarkę¹⁰. Przywołane płaszczyzny wyjaśniają problem za pomocą szeregu aspektów, określających wybrane problemy zarówno horyzontalnie jak i wertykalnie. Przedstawione wymiary pozwalają na stworzenie niezależnych schematów oddziaływań, opisanych przez konkretne dane ilościowe, jak i jakościowe. Nie jest możliwe za ich pomocą konstruowanie ścieżek

⁹ v. *Resolution on the broadcasting of sports events*, European Parliament, 22 May 1996, OJEC of 10 June 1996 No C 166: 109-111; v. *Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms*, European Parliament, 4 November 1950, CETS nr 005.

¹⁰ J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 17.

oddziaływań, gdyż odpowiednie płaszczyzny, mimo iż określane najczęściej za pomocą domkniętych rozkładów, nie wymuszają wyboru tylko jednej cechy - wymiar oddziaływań jest znacznie szerszy. Przykładem jest czas oddziaływania, który dzieli efekty na krótko- i długookresowe, w ramach tej samej imprezy.

Schemat 2. Płaszczyzny służące do opisu oddziaływania wielkoformatowych imprez sportowych na gospodarkę

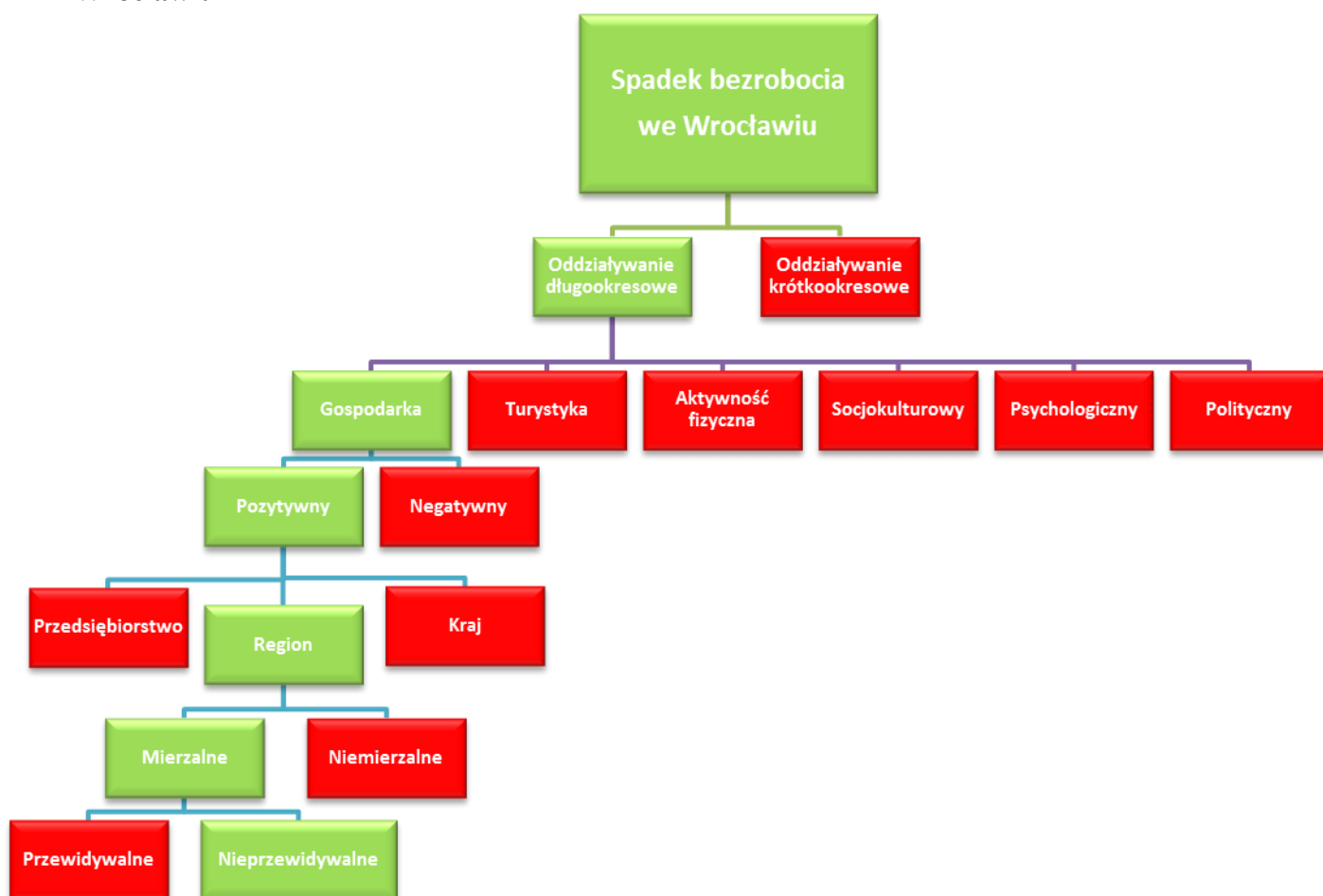


Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 17-20.

Powyższy schemat ukazuje, jak trudne jest określenie wszystkich rodzajów oddziaływań wielkoformatowej imprezy sportowej. Wymaga ono szerokiej wiedzy z dziedzin, które nie są pokrewne. Jednocześnie, stosunkowo mała powtarzalność imprez, a co za tym idzie - niewielka ilość materiałów niezbędnych do mierzenia względnych efektów oraz projektowania skutecznych modeli, wymaga analizy abstrakcyjnej, będącej bardzo często subiektywną oceną badacza. Dodatkowym utrudnieniem jest fakt, iż wszelkie efekty wzajemnie się przenikają, co może powodować swego rodzaju „efekt spaghetti”, maskujący faktyczne relacje między poszczególnymi płaszczyznami¹¹.

Powyższy podział wymiarów pozwala na dedukcyjny opis konkretnego zjawiska, będącego bezpośrednim efektem organizacji wielkoformatowej imprezy sportowej. Przykładową ścieżkę analizy przedstawia schemat 3, opisujący hipotetyczne zjawisko spadku bezrobocia we Wrocławiu, jako efektu organizacji EURO 2012™.

Schemat 3. Dedukcyjny opis hipotetycznego zjawiska „spadku bezrobocia we Wrocławiu”



Źródło: Opracowanie własne.

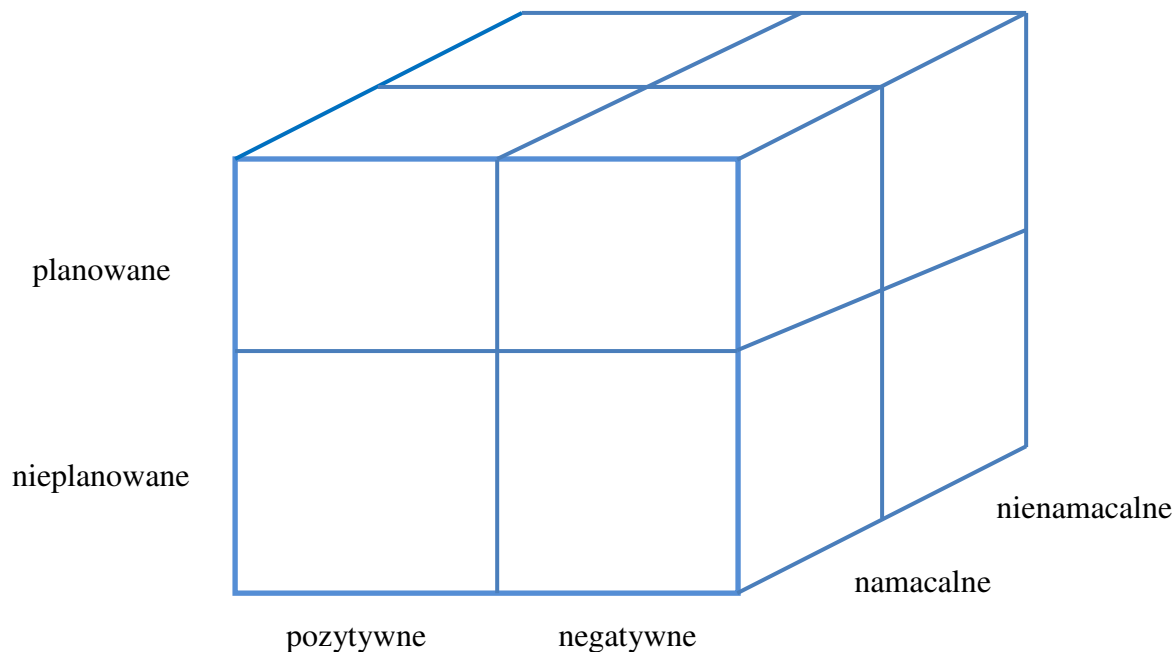
¹¹ v. D. Luximon, *Has Regional Economic Integration Promoted Trade In Southern Africa? The Spaghetti Trap*, University of Mauritius, Mauritius 2003, s. 9.

Zaprezentowany schemat potwierdza, iż spadek bezrobocia w konkretnym mieście jest efektem długookresowym, gospodarczym, zdecydowanie pozytywnym, regionalnym, a także mierzalnym empirycznie i nieprzewidywalnym (trudno go oszacować w przeciwieństwie do np. budowy dróg, którą można określić w planach). Przedstawiony schemat nie wyczerpuje wszelkich możliwości dedukcji, gdyż subiektywna postawa badacza może mówić o dodatkowych efektach psychologicznych, lub politycznych. Niemniej, przedstawiona ścieżka rozważania pozwala na dokładne określenie charakteru zjawiska, będącego bezpośrednim efektem organizacji metaimprezy sportowej. Systematyczna analiza pozwala ponadto wyodrębnić spośród wielu skutków oddziaływań, konkretne grupy efektów, z podziałem na kategorie. Tego typu analiza, poparta pewnymi prognozami w postaci np. wartości prawdopodobieństw, pozwala na tworzenie konkretnych scenariuszy w obrębie efektów danej imprezy sportowej.

1.2.2. Kostka dziedzictwa

Jedną z przełomowych teorii w analizie efektów organizacji wielkoformatowych imprez sportowych jest tzw. „kostka dziedzictwa”. Odnosi się ona jedynie do efektów długookresowych, niezależnie od ich namacalności oraz przewidywalności¹².

Schemat 4. Zmodyfikowana kostka efektu długookresowego



Źródło: J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 21.

¹² J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012...*, op. cit., s. 20.

Tradycyjna analiza efektów długookresowych sprowadza się zazwyczaj do efektów, które łatwo przewidzieć i są namacalne. Kostka dziedzictwa zaproponowana przez Preussa podejmuje próby wyszczególnienia efektów, które wcześniej nie były brane pod uwagę¹³. Istota analizy polega na tym, iż kostkę dziedzictwa należy systematycznie wypełniać kolejnymi przykładami oddziaływań, uwzględniając wymienione kanały. Praca badacza wymaga w tym wypadku bieżącego wyodrębniania kolejnych efektów, z uwzględnieniem ich charakteru. Nie jest możliwe jednorazowe uzupełnienie kostki dziedzictwa, gdyż wiele spośród potencjalnych efektów powstaje dopiero w późniejszym czasie, wraz z wykonaniem kolejnych inwestycji, rozpoczęciem samej sportowej imprezy, lub jej zakończeniem. Przykładami takich efektów mogą być nieplanowane, negatywne oraz jednocześnie niemierzalne wybryki chuligańskie, seksturystyka z wszelkimi negatywnymi konsekwencjami, czy też utrata reputacji z powodu nieodpowiedniego przygotowania imprezy¹⁴. Możliwości te są bardzo często pomijane, nawet na poziomie rozważań naukowych, co może powodować złą ocenę wartości imprezy, jako złożonego wydarzenia.

Autor książki „Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?” usystematyzował większość przedstawianych w literaturze efektów organizacji imprezy wielkoformatowej, wraz z podziałem na mierzalne/niemierzalne oraz pozytywne/negatywne. Dostępny zasób literatury nie pozwala na określenie, czy dane efekty były planowane, czy też nie – ta kategoria przeznaczona jest do analiz wewnętrznych, wśród kadr zarządzających przygotowaniem oraz samym turniejem. Rozkład przedstawiony na schemacie 5 jest bardzo mało popularnym typem analizy w badaniach *ex ante*. Niemniej, warto zwrócić uwagę na negatywne efekty, tak, by obraz imprezy był pełny. Zaprezentowane zjawiska są jedynie potencjalnymi możliwościami rozwoju modelowanej rzeczywistości, które jednak muszą być brane pod uwagę przy budowaniu wszelkich analiz.

Holger Preuss proponuje ponadto podział efektów negatywnych na: redystrybucję, efekt wypychania oraz koszty zewnętrzne. Problem niekorzystnej redystrybucji środków w ramach organizacji wielkoformatowej imprezy sportowej dotyczy przede wszystkim krajów mniej zamożnych. Dla tych państw budowa infrastruktury sprzyjającej dobrej organizacji metaimprezy (ze szczególnym uwzględnieniem infrastruktury stadionowej oraz okołostadionowej) oznacza nieuniknioną rezygnację z innych inwestycji, bardzo często

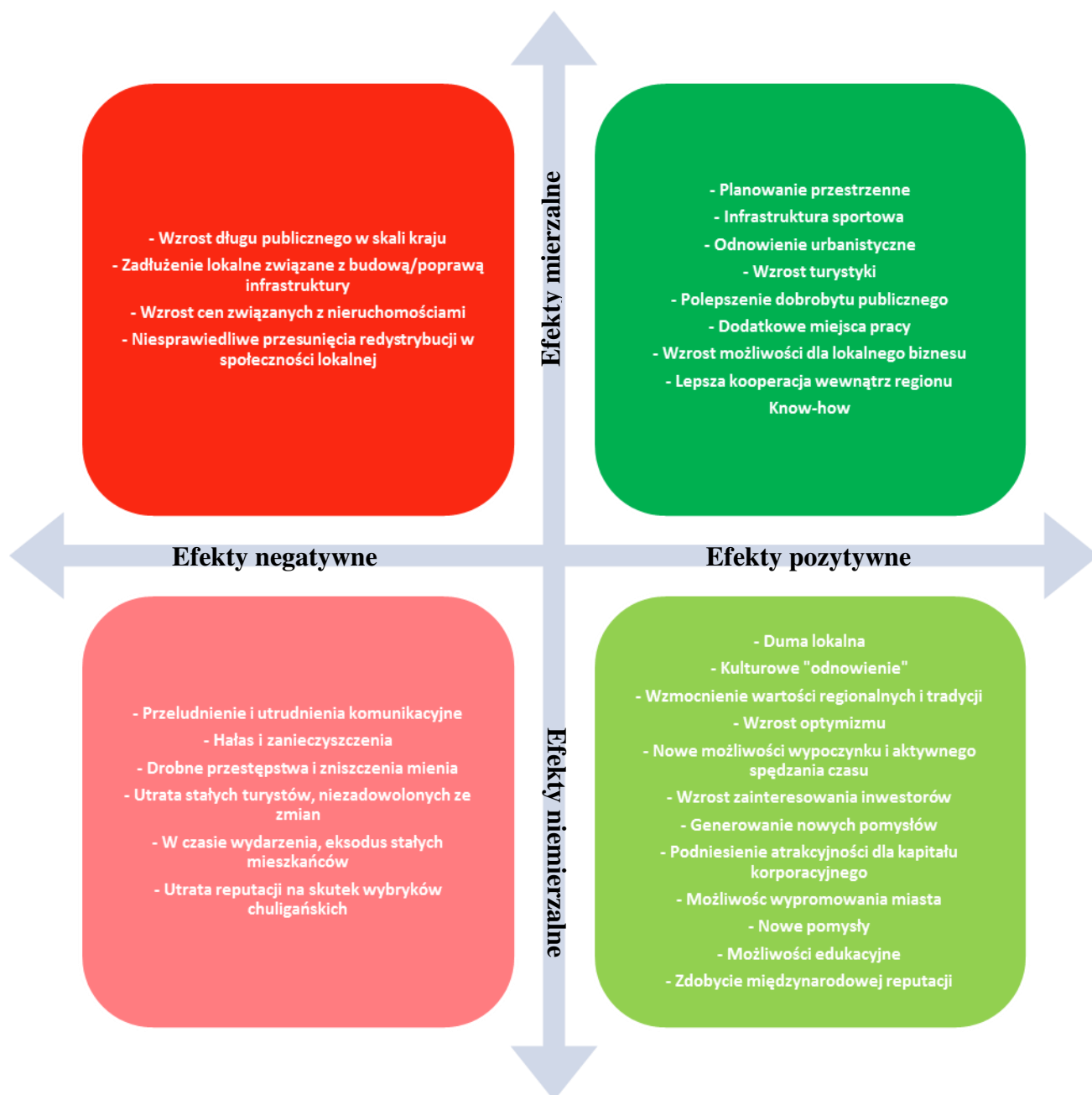
¹³ v. H. Preuss, *The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies*, Journal of Sport and Tourism, November 2007, vol. 12, s. 207-227.

¹⁴ Problem tzw. seksturystyki jako nieodłącznego elementu wielkoformatowych imprez sportowych został po raz pierwszy podjęty przez prof. Magdalenę Środę na łamach tygodnika Wprost w styczniu 2012 roku, co wywiązało szereg dalszych dyskusji na ten temat. Punkt widzenia prof. Środy na temat prostytucji, handlu kobietami oraz zagrożenia chuligaństwem w kontekście EURO 2012 przedstawiony jest w felietonie „Europrostytucja 2012”:

M. Środa, *Europrostytucja 2012*, Wprost, 2012, nr 3, s. 38.

znacznie istotniejszych z punktu widzenia lokalnej, regionalnej oraz ogólnokrajowej społeczności. W wielu przypadkach np. budowa stadionu, oprócz pochłaniania dużych sum kosztów bieżących potrzeb, wiąże się z koniecznością utrzymania w przyszłości obiektu, którego koszty zarządzania są znacznie niższe od przychodów¹⁵.

Schemat 5. Pozytywne i negatywne efekty organizowania imprezy wymieniane w literaturze, z podziałem na mierzalne i niemierzalne



Źródło: J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 21.

¹⁵ J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012...*, op. cit., s. 23.

Niematerialne efekty wypierania wynikają według Preussa z ograniczeń przestrzennych miasta bądź regionu. Organizacja globalnej imprezy sportowej praktycznie wyklucza możliwość przeprowadzenia w tym samym czasie innych imprez mogących się przyczynić do podniesienia prestiżu miasta, regionu bądź kraju. Praktyka pokazuje, iż wiele z tych imprez to wydarzenia o charakterze cyklicznym, które przenoszone, bądź całkowicie odwołane, stanowią niewątpliwie negatywny efekt organizacji wielkoformatowej imprezy sportowej. Za efekt wypychania uznać można także wszelkie inne zmiany w tradycyjnym cyklu życia społeczności, jak np. korekty w harmonogramach akademickich, instytutów badawczych czy innych podmiotów w sposób pośredni odczuwających przebieg danej imprezy sportowej¹⁶.

Ostatnią grupą negatywnych efektów są według Preussa tzw. koszty zewnętrzne imprezy, które „są wynikiem negatywnego wpływu wydarzenia na osoby trzecie, nie zainteresowane tym wydarzeniem”¹⁷. Tego typu krótkotrwale oddziaływania uaktywniają się jedynie w okresie bezpośrednio przed imprezą oraz w jej trakcie. Należą do nich problemy z parkowaniem oraz dostępem do infrastruktury miejskiej, wzrost drobnej przestępczości i cen podstawowych produktów spożywczych, a także przeciążenia w sektorze usług pozasportowych¹⁸.

Analiza zaproponowana przez Preussa powinna być nieodłącznym elementem każdego badania potencjalnego salda organizacji imprezy wielkoformatowej. Niepopularne zwrócenie uwagi na efekty negatywne, w tym koszty niemierzalne, nie stanowiące wartości inwestycji tworzonych na użytek imprezy, skutkuje bardzo często kluczowymi przewartościowaniami na etapie wstępnej analizy. Mimo wszelkich zalet, kostka dziedzictwa powinna być stosowana jako obowiązkowe narzędzie pomocnicze, uzupełniające. Zwraca ona uwagę na pewne istotne aspekty, jednak nie prowadzi do wyznaczenia jednoznacznego wskaźnika. Należy też podkreślić, iż zaproponowany rodzaj badania może być stosowany nie tylko w przypadku największych wydarzeń sportowych, jak Igrzyska Olimpijskie, czy Mistrzostwa Świata w piłce nożnej, ale także w okresie ubiegania się o imprezy zdecydowanie mniejszej rangi. Istotny jest w tym wypadku rodzaj potencjalnych zmian, które występują bez względu na wielkość wydarzenia. Zachowanie odpowiednich proporcji pozwala na stworzenie autorskiej analizy uniwersalnym narzędziem zaproponowanym przez Holgera Preussa.

¹⁶ J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012...*, op. cit., s. 23.

¹⁷ Ibidem, s. 24.

¹⁸ Ibidem.

1.2.3. Metody mierzenia efektu długookresowego wielkoformatowych wydarzeń sportowych

Sposób mierzenia długookresowego wpływu wielkoformatowej imprezy sportowej pozostaje od wielu lat tematem ponadnarodowych dyskusji. Stosunkowo mała częstotliwość samych imprez, a także ich zróżnicowanie powodują, że bardzo trudno stworzyć uniwersalną metodę, skutecznie przewidującą efekty długookresowe różnych wydarzeń. Dostępne analizy, a także teoria badań, prezentują 4 najważniejsze metody przy określaniu długookresowego efektu organizacji dużych imprez. Wydaje się, iż dopiero zestawienie wszystkich metod, zarówno analizy *ex ante*, jak i *ex post*, pozwala na uzyskanie pełnego, empirycznego obrazu długookresowego efektu. Zbiór najbardziej miarodajnych metod, wraz z sugerowaną ścieżką pracy dla badacza, przedstawia schemat 6. Systematyka wyróżnia 2 sposoby dla badania *ex ante*, a więc przed rozpoczęciem imprezy oraz kolejne 2 metody dla badania *ex post*, po zakończeniu sportowych rozgrywek.

Schemat 6. Najpopularniejsze metody mierzenia efektów długookresowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 61-70.

Ad. 1.

Benchmarking jest zdecydowanie najmniej dokładną metodą prognozowania długookresowych efektów¹⁹. Opiera się ona na porównaniu przyszłego wydarzenia do imprezy, która już się odbyła. Mała liczba obserwacji, a także organizacja rozgrywek w różnych miejscach, nie pozwalają na stworzenie w pełni miarodajnej prognozy. Mimo wszystko jest to najbardziej popularna metoda, bardzo często stosowana nieświadomie we

¹⁹ J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012...*, op. cit., s. 61.

wszelkich nienaukowych przewidywaniach, przez różnego rodzaju gremia oraz dziennikarzy. W ramach metody benchmarkingu możliwe jest zastosowanie do porównania trzech wariantów:

- to samo wydarzenie i to samo miasto/region;
- to samo wydarzenie i inne miasta/regiony;
- to samo miasto/region, ale inne wydarzenie.

Idealnym wariantem jest oczywiście ewentualność pierwsza. Niestety, historia nie dostarcza wielu danych dla tego typu relacji. Igrzyska Olimpijskie w Londynie odbędą się w 2012 roku po raz trzeci w tym samym mieście, jednak poprzednie edycje miały miejsce odpowiednio w latach 1908 oraz 1948. Dynamiczny rozwój sportu przedstawiony w rozdziale 1.1 wyraźnie wskazuje na to, iż omawianych wydarzeń nie da się porównać w żaden sposób. Nieznacznie większe wartości poznawcze dostarczają pozostałe dwie możliwości. Mimo wszystko, metody tej nie można pominąć, gdyż, o ile nie daje wyników empirycznych, o dużej wartości poznawczej, o tyle zwraca uwagę na możliwe rodzaje efektów, bez względu na ich wielkość²⁰.

Ad.2.

Istotnym podejściem badawczym w analizie typu *ex ante* jest szacowanie efektów w oparciu o modele. Istnieją trzy podstawowe grupy modeli:

- oparte na klasycznej analizie nakłady-wyniki;
- równowagi ogólnej;
- ekonometryczne²¹.

Analiza typu Input-Output jest najprostszą metodą modelową używaną do oceny efektu jaki przynosi wielkoformatowa impreza sportowa. Polega ona na porównaniu nakładów i wyników. Za największą wadę modeli I-O uznaje się brak uwzględnienia efektu mnożnikowego, lub jego niedoskonałości. Nawet skrupulatnie obliczony mnożnik prowadzić może do błędnego obliczenia wpływu na skutek nieprecyzyjnych wartości. Sama wartość mnożnika może bowiem ulegać zmianie w zależności od wielu czynników, jak np. cyklu w którym znajduje się gospodarka, występowania bądź nie ekonomii skali, czy też stopnia wykorzystania zasobów w danej gospodarce²². Z drugiej zaś strony, modele I-O, przy całej

²⁰ v. J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012...*, op. cit., s. 62-63.

²¹ Ibidem, s. 64.

²² N. Daszkiewicz, J. E. Wasilczuk, *EURO 2012. Czy mała firma na Pomorzu może zyskać?*, VM Media Sp. z o.o., Gdańsk 2010, s. 24.

swej niedoskonałości, są bardzo prostą metodą, gdyż nie wymagają dużej dezagregacji danych²³.

Modele równowagi ogólnej należą do najważniejszych odmian podstawowego modelu EIM (Economic Impact Model). Zostały one po raz pierwszy wyróżnione przez Bruce A. Seamana, zaś cała ich istota polega na podziale modelu EIM na SEIM oraz NEIM, czyli dwa różne sposoby podejścia do modelu podstawowego, nieświadomie wykorzystywane przez specjalistów²⁴. Koncepcja wysublimowanych modeli ekonomicznego wpływu (SEIM) pozwala ocenić o ile spadnie aktywność ekonomiczna w krótkim okresie, jeżeli dane wydarzenie nie będzie dalej występowało. Możliwe dokładne przewidzenie, ile pieniędzy wpłynie ze względu na wydarzenie, odjęcie od tego wszystkich spodziewanych kosztów ponoszonych na obszarze analizy oraz wszystkich wycieków, czyli wydatków transferujących wpływy momentalnie poza obszar analizy, pozwala na otrzymanie wiarygodnych danych²⁵. Całkowitą przeciwnością cechują się naiwne modele ekonomicznego wpływu (NEIM), gdyż pomijają one efekt mnożnikowy (lub uwzględniają zawyżony multiplikator regionalny) oraz ewentualne ubytki związane np. z odpływem turystów, czy też wyjazdem mieszkańców na czas imprezy²⁶.

Modele ekonometryczne są zdecydowanie najrzadziej wykorzystywaną metodą w prognozowaniu wpływów z wielkoformatowych imprez sportowych. Ze względu na małą częstotliwość samych wydarzeń, jak i bardzo dużą ilość zmiennych wpływających na końcowe saldo metaimprezy, do dnia dzisiejszego nie opublikowano ani jednej precyzyjnej postaci równania. Trwają prace nad rozwinięciem tej dziedziny, które pozwoliłyby stworzyć grupę zależnych modeli, obecnie jednak metoda ta nie jest polecana do indywidualnych analiz.

Ad. 3

Ostatnie dwie metody dotyczą analizy ex post, a więc siłą rzeczy, są najbardziej wiarygodne i miarodajne. Metoda od ogółu do szczegółu (góra – dół) polega na dostrzeżeniu zmian zagregowanych wielkości w gospodarce (np. PKB) wynikających z zorganizowania wydarzenia sportowego. Największą bolączką omawianego sposobu szacowania efektu organizacji jest trudność w oddzieleniu wpływu danego wydarzenia od normalnego rozwoju, a także brak sprecyzowanych teorii, mówiących o tym, jak długo wydarzenia te powinny być

²³ v. J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012...*, op. cit., s. 65.

²⁴ B. A. Seaman, *Research in Cultural Economics*, http://aysps.gsu.edu/isp/files/ISP_SUMMER_SCHOOL_2008_SEAMAN_PRESENTATION.pdf (22.02.2012).

²⁵ v. M. Bańczyk, *Euro 2012, czyli pociąg zaprzężony w charty*, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sekcja-wydarzenia/euro-2012--czyli-pociag-zaprzezony-w-charty,1664,1> (22.02.2012).

²⁶ Ibidem.

badane²⁷. Istnieją dwa warianty, zaprezentowane przez Holgera Preussa, będące pewnym sposobem na wyróżnienie wpływu danego wydarzenia we wzroście nie będącym efektem metaimprezy. Pierwszą z nich jest metoda różnic w różnicach, polegająca na wykorzystaniu narzędzi ekonometrycznych, przy odpowiednim dobraniu bazy referencyjnej, a więc metody benchmarkingu. Istota polega na znalezieniu miasta/kraju o podobnych parametrach gospodarczych, nie goszczącego podobnej imprezy, i porównaniu jego wzrostu ze wzrostem miasta/kraju, którego zmiany analizujemy. Różnica, będąca wartością mocno uproszczoną, powinna wynikać z organizacji omawianego wydarzenia²⁸. Druga z metod nie wymaga wybierania podmiotu referencyjnego. Należy jedynie porównać archiwalne długookresowe plany rozwoju miasta/regionu oraz trend jaki do tej pory był utrzymywany. Jeżeli zauważalne są wyraźne odchylenia od długookresowego trendu, mogą one świadczyć o dziedzictwie imprezy²⁹.

Ad. 4.

Ostatnia z omawianych metod mierzenia długookresowego wpływu metaimprezy sportowej polega na badaniu szczegółowych zmian jakie czyni wielkoformatowe wydarzenie i na tej podstawie określenia zmian globalnych. W przeciwieństwie do metody góra – dół, omawiana metoda już na wstępie bierze pod uwagę wszystkie zmiany - nie tylko w obszarze infrastrukturalnym i gospodarczym, ale też te dotyczące kultury, sieci i wiedzy. Preuss proponuje dwa warianty w obrębie metody „od szczegółu do ogółu”:

- wykorzystanie planów rozwoju lokalnego;
- analiza jednostkowa powstałych zmian.

Wykorzystanie planów rozwoju lokalnego polega na odszukaniu, a następnie analizie długookresowych strategii rozwoju lokalnego, a następnie porównaniu ich ze stanem rzeczywistym na który wpływ ma sama impreza. Niestety metoda ta jest bardzo często niemożliwa do zastosowania w praktyce, gdyż organizacja najważniejszych imprez sportowych przyznawana jest na długo przed ich rozpoczęciem (nawet 10 lat), a więc trudno o archiwalne długookresowe plany rozwoju, które nie uwzględniałyby wpływu, który docelowo należy wyodrębnić *ex post*. Z tego względu znane są tylko nieliczne próby zastosowania omawianego wariantu.

Celem drugiej metody jest w większym stopniu określenie listy potencjalnych czynników mających wpływ na dane wydarzenie, aniżeli empiryczne określenie wielkości tegoż wpływu. Wzorcową ścieżkę badawczą w podejściu „dół – góra” przedstawia schemat 7.

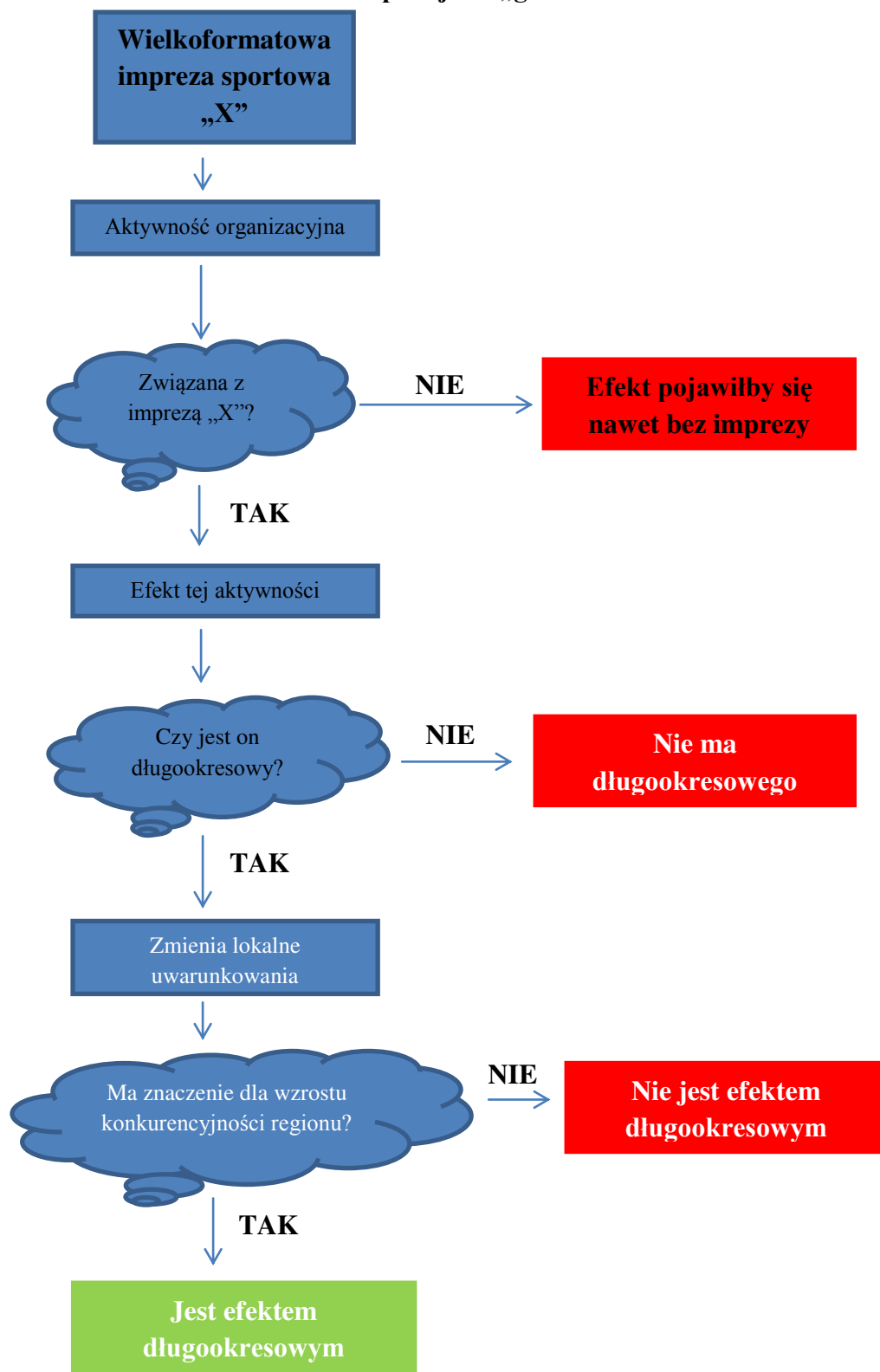
²⁷ N. Daszkiewicz, J. E. Wasilczuk, *EURO 2012...*, op. cit., s. 21.

²⁸ Ibidem.

²⁹ J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012...*, op. cit., s. 69.

Co widać na rysunku, kolejne etapy pozwalają na otrzymanie odpowiedzi, czy badany efekt wynika z faktycznego wpływu organizacji imprezy sportowej i ponadto, czy jest efektem długookresowym.

Schemat 7. Zastosowanie podejścia „góra-dół”



Źródło: J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 70.

Współczesna teoria predykcji efektów organizacji wielkoformatowych imprez sportowych nie pozwala na postawienie tezy, iż wybrany wariant analizy jest najdoskonalszą formą przewidującą przyszły stan. Również analiza ex post, mimo iż wsparta wieloma danymi historycznymi, nie daje pełnego obrazu efektów, jakie są spowodowane bezpośrednio przez metaimprezę. Dlatego też obiektywne badania powinny być syntetyczne, czerpiące z szerokiego zakresu dostępnej literatury. W kontekście niniejszego rozdziału można też wysnuć wniosek, iż w konfrontacji z teorią, praktyka badawcza dopuszcza się wielu błędów, zaś za największe z nich należy uznać niedoszacowanie efektów negatywnych, a także nieuwzględnienie wartości niemierzalnych. Najrozsądniejszą drogą wydaje się być postawa, która (uwzględniając ludzką omyłność oraz dynamizm współczesnego świata) tworzy różne scenariusze dla potencjalnych stanów rzeczywistości, nie determinuje zaś w sposób jednoznaczny prognozy czy raportu. Ostatnią z istotnych cech pracy badającej wpływ wielkoformatowego zjawiska na dany region bądź kraj, powinien być jej nonkonformizm. Każde tego typu wydarzenie wiąże się z ogromnymi oczekiwaniami ze strony społeczeństwa oraz poszczególnych grup je reprezentujących. Bezpośrednie oraz często podświadome i zakamuflowane naciski społeczne i polityczne nie powinny mieć żadnego wpływu na wartość merytoryczną pracy. Tylko chłodna analiza, uwzględniająca wszelkie faktyczne korzyści i koszty, stanowi wartościowy dokument w ogólnym zasobie.

1.3. Dotychczasowe doświadczenia gospodarzy wielkoformatowych imprez sportowych – analiza ex post

W poniższym rozdziale przedstawione zostaną przykładowe efekty organizacji wielkoformatowej imprezy sportowej, typu Mistrzostwa Europy oraz Świata w piłce nożnej. Potencjalne oddziaływania ukazane zostaną w odniesieniu do odpowiednich miast, możliwie najbardziej zbliżonych (pod wieloma aspektami) do Wrocławia. W tym celu wyznaczona została odległość euklidesowa, przedstawiona w tabeli 2. Przedstawienie efektów w miastach o podobnej charakterystyce co Wrocław pozwoli nie oddalać się pod względem proporcji problemu od tematyki całości pracy. Ze względu na stosunkowo rozległy horyzont czasowy, za punkt odniesienia wzięto rok 2010, nie zaś odpowiednie daty przed rozpoczęciem przygotowań w danych miastach. Pozwala to uniknąć błędu spowodowanego zróżnicowaniem miast, wynikającym z naturalnego rozwoju na przestrzeni wielu lat, lub cykli koniunkturalnych. Pod uwagę wzięto miasta – organizatorów następujących imprez:

- Mistrzostwa Europy w piłce nożnej w Portugalii UEFA EURO 2004™;
- Mistrzostwa Świata w piłce nożnej w Niemczech FIFA WORLD CUP 2006™;

- Mistrzostwa Europy w piłce nożnej w Austrii i Szwajcarii UEFA EURO 2008™.

Ze względu na znaczne zróżnicowanie społeczne, kulturalne, gospodarcze i infrastrukturalne, nie wzięto pod uwagę miast – gospodarzy Mistrzostw Świata w piłce nożnej, jakie odbyły się w 2010 roku w Republice Południowej Afryki.

Do analizy wzięto pod uwagę następujące dane:

- Powierzchnia miasta;
- Liczba mieszkańców;
- Liczba linii metra (linie w pełni podziemne);
- Wartość bezrobocia;
- Liczba meczów na Mistrzostwach odbytych się w danym mieście.

Na etapie wstępnego zbioru danych, ze względu na małe zróżnicowanie w obrębie jednego kraju, wykluczona została zmienna mówiąca o średniej wysokości zarobków.

Ze względu na zróżnicowanie charakteru i wartości różnych danych, dokonano ich standaryzacji za pomocą wzoru:

$$y = \frac{(x - x_{\min})}{s}$$

Zabieg ten spowodował, iż wartości zmiennej Y są w każdym wypadku nieujemne, zaś wariancja ogólna wynosi 1.

Odległość euklidesową obliczono za pomocą wzoru³⁰:

$$\sqrt{\sum_{i=1}^k (x_i - y_i)^2}$$

Istota odległości euklidesowej polega na obliczeniu podobieństwa dwóch różnych podmiotów (w tym przypadku miast) pod względem szeregu czynników. W teorii, wartość odległości dla doskonale podobnych miast wynosi 0, zaś wraz ze spadkiem podobieństwa wartość ta rośnie³¹. Zgodnie z przyjętymi założeniami, każda ze zmiennych posiadała równą wagę i, w związku z tym, w jednakowy sposób wpływała na potencjalne podobieństwo.

Wyniki analizy, wraz z danymi źródłowymi, przedstawiono w tabelach 2-4. Przeprowadzone badanie pozwoliło na jednoznaczne wyróżnienie 4 najbardziej podobnych miast do Wrocławia: Bragi, Norymbergii, Salzburga i Zurychu. Inwestycje oraz ogólne

³⁰ T. Galewski, *Ekstrapolacja danych*, Materiały z wykładów.

³¹ Ibidem.

efekty organizacyjne w wybranych miejscowościach zostały przedstawione w kolejnych podrozdziałach.

Tabela 2. Dane wyjściowe oraz odległość euklidesowa Wrocławia i miast – gospodarzy Mistrzostw Europy EURO 2004™ w Portugalii

Dane	Wrocław	Faro	Guimarães	Lizbona	Porto	Leiria	Aveiro	Braga	Coimbra
Powierzchnia (km²)	293	201,59	23,5	83,84	41,66	220,5	199,77	183,51	319,4
Liczba mieszkańców	633000	64560	158124	547631	237584	85900	78450	181819	143396
Liczba linii metra (linie w pełni podziemne)	0	0	0	4	5	0	0	0	0
Bezrobocie (%)	5	13,4	13,7	12,4	12,3	12,6	17	12,5	13,5
Liczba meczów na Mistrzostwach	3	3	2	10	8	2	2	2	2
Odległość euklidesowa	Wrocław	Faro	Guimarães	Lizbona	Porto	Leiria	Aveiro	Braga	Coimbra
Wrocław	0	4,1413	4,6864	4,6227	5,1619	3,8595	5,0186	3,5987	3,8108

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.dwup.pl, www.ine.pt oraz oficjalnych stron internetowych miast.

Tabela 3. Dane wyjściowe oraz odległość euklidesowa Wrocławia i miast – gospodarzy Mistrzostw Świata FIFA WM 2006™ w Niemczech

Dane	Wrocław	Berlin	Dortmund	Monachium	Stuttgart	Gelsenkirchen	Hamburg	Frankfurt nad Menem	Kolonia	Hanower	Lipsk	Kaiserslautern	Norymberga
Powierzchnia	293000	891,85	280,42	310,43	207,36	104,86	755,264	248,31	405,17	204,14	297,36	139,72	186,38
Ludność	633000	3490445	582330	1362234	606588	258764	1798455	679664	1009121	522686	522883	100611	505645
Liczba linii metra	0	10	8	7	15	1	4	9	11	4	0	0	5
Bezrobocie	5	13,2	13	2,9	5,3	14,6	7,8	7,3	9,3	9,5	10,8	10,7	8
Liczba meczów	3	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
Odległość euklidesowa	Wrocław	Berlin	Dortmund	Monachium	Stuttgart	Gelsenkirchen	Hamburg	Frankfurt nad Menem	Kolonia	Hanower	Lipsk	Kaiserslautern	Norymberga
Wrocław	0	7,1525	6,1723	5,7202	6,3153	5,4260	4,9108	5,0137	5,3278	4,8431	4,889	4,9181	4,78204

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.dwup.pl, www.statistik.arbeitsagentur.de, www.destatis.de oraz oficjalnych stron internetowych miast.

Tabela 4. Dane wyjściowe oraz odległość euklidesowa Wrocławia i miast – gospodarzy Mistrzostw Europy EURO 2008™ w Austrii i Szwajcarii

Dane	Wrocław	Austria				Szwajcaria			
		Wiedeń	Klagenfurt	Salzburg	Innsbruck	Bazylea	Zurych	Genewa	Berno
Powierzchnia	293000	414,65	120,11	65,64	104,91	22,75	91,88	15,9	51,6
Ludność	633000	1714142	94603	148078	120149	169885	389992	191803	124381
Liczba linii metra	0	5	0	0	0	0	0	0	0
Bezrobocie	5	8,5	9,8	5,3	5,9	3,9	3,95	6,2	2,9
Liczba meczów	3	7	3	3	3	6	3	3	3
Odległość euklidesowa	Wrocław	Austria				Szwajcaria			
		Wiedeń	Klagenfurt	Salzburg	Innsbruck	Bazylea	Zurych	Genewa	Berno
Wrocław	0	5,9307	4,0663	3,3339	3,3749	3,928	3,2586	3,3553	3,4916

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.dwup.pl, www.statistik.at, www.bfs.admin.ch oraz oficjalnych stron internetowych miast.

1.3.1. Braga – Mistrzostwa Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2004™

Mistrzostwa Europy w piłce nożnej były zdecydowanie największą imprezą zorganizowaną przez miasto o liczbie ludności zbliżonej do śląskiego Bytomia³². Stan infrastrukturalny miasta bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2004™ wymagał wielu inwestycji, co jednak nie spotkało się ze sprzeciwem i jakimikolwiek wątpliwościami ze strony społeczeństwa (m.in. ze względu na prestiżowy pojedynek wizerunkowy z miastem Guimarães – drugim obok Bragi gospodarzem imprezy z regionu Minho). Mimo wielu obaw, wszystkie kluczowe inwestycje zostały zrealizowane przed rozpoczęciem zmagania, zaś oficjalny audyt przeprowadzony po zakończeniu imprezy wskazał na pozytywne saldo organizacji w mieście EURO 2004™³³.

Największym wyzwaniem pod względem prestiżu oraz poziomu trudności wykonania, było wybudowanie od podstaw niepowtarzalnego stadionu na zboczu góry Monte Castro (rysunek 1)³⁴. Była to pierwsza tego typu inwestycja na świecie – arena piłkarska posiadająca 30 tysięcy miejsc dla kibiców, wkomponowana w skaliste zbocza miała być docelowo jedną z głównych atrakcji jednego z najstarszych miast w Portugalii, o ponad 2000 letniej historii. Koszt całkowity budowy stadionu w Bradze wyniósł 90 339 153 euro, przy czym należy podkreślić, iż koszt według projektu z 2001 roku miał wynosić 31 293 082 euro, co jest sumą o ponad 65% niższą od ostatecznej³⁵. Za najważniejsze przyczyny powodujące tak drastyczny wzrost kosztu budowy uznaje się: niewystarczające badania o charakterze geologicznym i

³² Polska. Rozwój ludności największych miast, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=447013> (27.02.2012).

³³ v. A. Garcia (coordenador), *EURO/2004 – Relatório de Auditoria (2.ª fase) – N.º 37/2005 – 2ª SECÇÃO*, Lisbon 2005.

³⁴ K. Zawadzki, *EURO 2012. Szanse i zagrożenia dla Pomorza. Analiza przypadku EURO 2004 w Portugalii*, VM Media sp. z o.o., Gdańsk 2010, s. 93.

³⁵ Ibidem.

geotechnicznym, brak szczegółów budowlanych projektu zgłoszonego do konkursu, zmiany technik budowlanych, opóźnienia w dostarczaniu elementów projektu oraz wzrost kosztów ogólnych w budownictwie^{36 37}. Rozstrzygającym argumentem w sporze, jaki pojawił się po przedstawieniu zaskakująco wysokich kosztów ostatecznych budowy, było zaś stanowisko miasta Braga, które brzmiało następująco: „Celem architektów i władz miasta było stworzenie obiektu architektonicznego, który będzie stanowił element wyróżniający się w panoramie miasta³⁸”.

Rysunek 1. Stadion w Bradze



Źródło: www.furiousmiles.com/2012/02/13/home-field-advantage-estadio-municipal-de-braga .

Mimo, iż na stadionie w Bradze odbyły się w trakcie Mistrzostw Europy zaledwie dwa mecze, był on jedną z głównych atrakcji Turnieju i stał się faktyczną wizytówką miasta³⁹. Nietypowy obiekt jest dziś jednym z głównych punktów wycieczek turystycznych w rejonie Minho, popularność miejsca została zaś słusznie wykorzystana przez jego głównego

³⁶ Jedną z najważniejszych zmian technologicznych przyjęła za zadanie wykonanie konstrukcji stadionu z ponad miliona metrów sześciennych granitu, wpierw wysadzonego, a następnie przemielonego na cement.

³⁷ K. Zawadzki, *EURO 2012. Szanse i zagrożenia dla Pomorza...*, op. cit., s. 12.

³⁸ Ibidem, s. 94.

³⁹ Stadion otrzymał m.in. główną nagrodę w konkursie Museum of Architecture and Design Chicago 2006 dla najlepszego obiektu roku. Ponadto główny architekt Eduardo Souto de Moura otrzymał w 2011 roku prestiżową nagrodę Pritzкера.

użytkownika - klub sportowy S.C. Braga rok po zakończeniu imprezy wprowadził opłatę w wysokości 5 euro za zwiedzanie stadionu⁴⁰.

Obiekt piłkarski, mimo iż służący prywatnemu klubowi, został sfinansowany w całości przez miasto Braga i jest formalnie jego własnością. Umowa, szczegółowo skonstruowana, nakłada w zamian szereg obowiązków na klub piłkarski – najważniejsze z nich przedstawione zostały w tabeli 3. Całość swego rodzaju transakcji, zawartej pomiędzy S.C. Braga a miastem Braga jest na tle innych tego typu umów niezwykle korzystna dla sekcji piłkarskiej. Brak wkładu własnego ze strony użytkownika, symboliczna kwota płacona z racji wynajmu oraz szereg praw mogących potencjalnie generować wysokie zyski (w tym praw do czerpania przychodów związanych z wykorzystaniem przestrzeni reklamowej) jest niepopularną formą współpracy miasta z klubem piłkarskim, w praktyce mającą charakter ukrytego sponsoringu miejskiego (w którym to miasto oficjalnie nie uczestniczy).

Tabela 5. Najważniejsze aspekty umowy zawartej pomiędzy S.C. Braga a Miastem Braga regulującej kwestię tzw. praw stadionowych

Miasto Braga	
Prawa	Obowiązki
<ul style="list-style-type: none"> - Korzystanie z płyty i widowni podczas własnych; imprez sportowych, kulturalnych i rekreacyjnych; - Stałe użytkowanie na wyłączność 15 miejsc w parkingach podziemnych; - Użytkowanie określonych pomieszczeń dla personelu technicznego, niezbędnych do zarządzania na stadionie; - Otrzymywanie corocznie 6 000 euro od klubu piłkarskiego S.C. Braga. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zapewnienie technicznych możliwości pełnego wykorzystania stadionu; - Utrzymanie i konserwacja stadionu oraz otoczenia; - Dbanie o płytę stadionu; - Bieżące czyszczenie i utrzymywanie stadionu w porządku; - Ponoszenie kosztów organizacji wydarzeń organizowanych przez Miasto Braga.
S.C. Braga	
Prawa	Obowiązki
<ul style="list-style-type: none"> - Komercyjne wykorzystanie wszelkich pomieszczeń na stadionie; - Czerpanie korzyści z udostępniania siedzisk podczas meczów piłkarskich (w praktyce wpływy z biletów); - Dowolne i nieograniczone korzystanie z płyty boiska; - Zarządzanie powierzchnią reklamową. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wpłacanie corocznie 6 000 euro do miejskiej kasy; - Zapewnienie odpowiedniej organizacji (zgodnie z miejskimi wymogami) imprez własnych; - Zapewnienie bezpieczeństwa na stadionie; - Ponoszenie kosztów podstawowych (woda, gaz, energia elektryczna); - Przedkładanie rocznych sprawozdania z zarządzania stadionem; - Konsultowanie wykorzystania powierzchni reklamowych z miastem Braga⁴¹.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Garcia (coord.), *EURO/2004 – Relatório de Auditoria (2.ª fase) – N.º 37/2005 – 2ª SECÇÃO*, Lisbon 2005, s. 171.

⁴⁰ *Stadium Guided Tours*, www.scbraza.pt/estadio-en/visitas-guiadas-1 (27.02.2012).

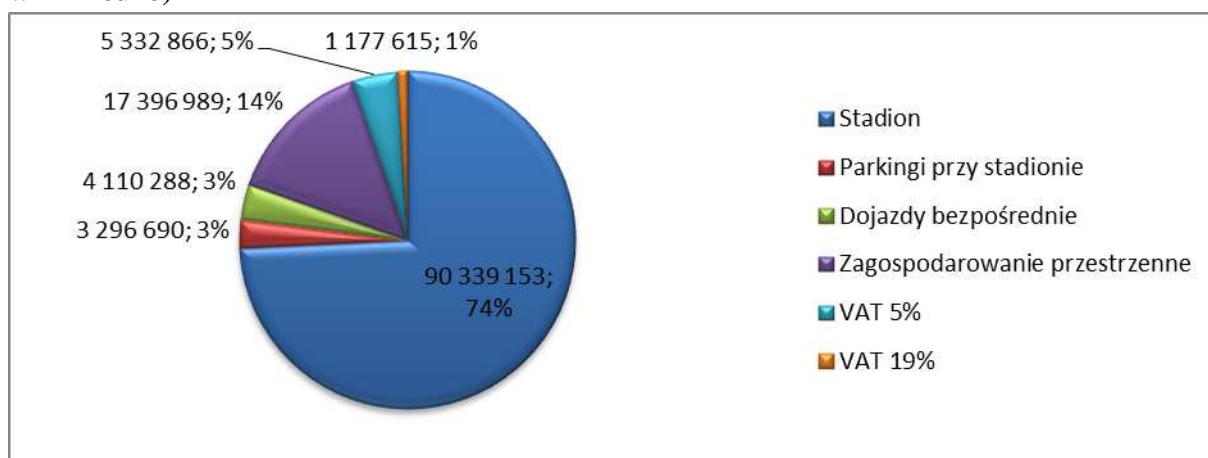
⁴¹ Punkt ten stał się przedmiotem sporu w roku 2007, gdy klub piłkarski S.C. Braga sprzedał prawa do nazwy stadionu firmie ubezpieczeniowej AXA za 1,5 mln euro, nie konsultując transakcji z miastem. Miasto nazwy nie uznało, a klub w związku z tym nie mógł np. użyć jej w oficjalnym oznaczeniu obiektu – zdecydowano się na banery z nazwą rozwieszone na trybunie.

Pozostałe inwestycje miejskie były w znakomitej większości związane z zapewnieniem dogodnego dostępu do stadionu, a także uatrakcyjnieniem terenów bezpośrednio sąsiadujących z piłkarską areną. Najważniejsze spośród nich to:

- budowa nowej alei (Avenida do Estádio), która służy obiektowi sportowemu oraz Północnemu Parkowi Miejskiemu;
- budowa parkingu znajdującego się w części północnej i zachodniej obiektu sportowego, jak również parkingu podziemnego przygotowanego na 65 miejsc parkingowych dla pojazdów osobowych i dwóch autokarów;
- budowa dróg dojazdowych do Cavado w celu usprawnienia połączenia drogi krajowej Braga–Barcelos;
- rozbudowa Północnego Parku Miejskiego⁴².

Ostatnie z prac, wykonane na kilka tygodni przed pierwszym gwizdkiem na Estádio Municipal de Braga, zrealizowane zostały stricte pod kątem przygotowania miasta na czas turnieju. Ostateczne saldo, przedstawione na schemacie 8, świadczy o rzadko spotykanym rozłożeniu kosztów inwestycyjnych związanych z organizacją przez miasto imprezy wielkoformatowej. Wyróżniająca się zdecydowana większość zasobów przeznaczonych na budowę stadionu świadczy z jednej strony o stosunkowo dobrym stanie infrastruktury miejskiej bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań, z drugiej zaś (szczególnie biorąc pod uwagę pierwotne kosztorysy) o błędach na kolejnych etapach inwestycji stadionowej, w tym nieumiejętnym zarządzaniu procesem budowy oraz nieefektywnych procedurach kontroli kosztów.

Wykres 2. Wydatki związane z budową infrastruktury na EURO 2004 w Bradze (kwoty w mln euro)

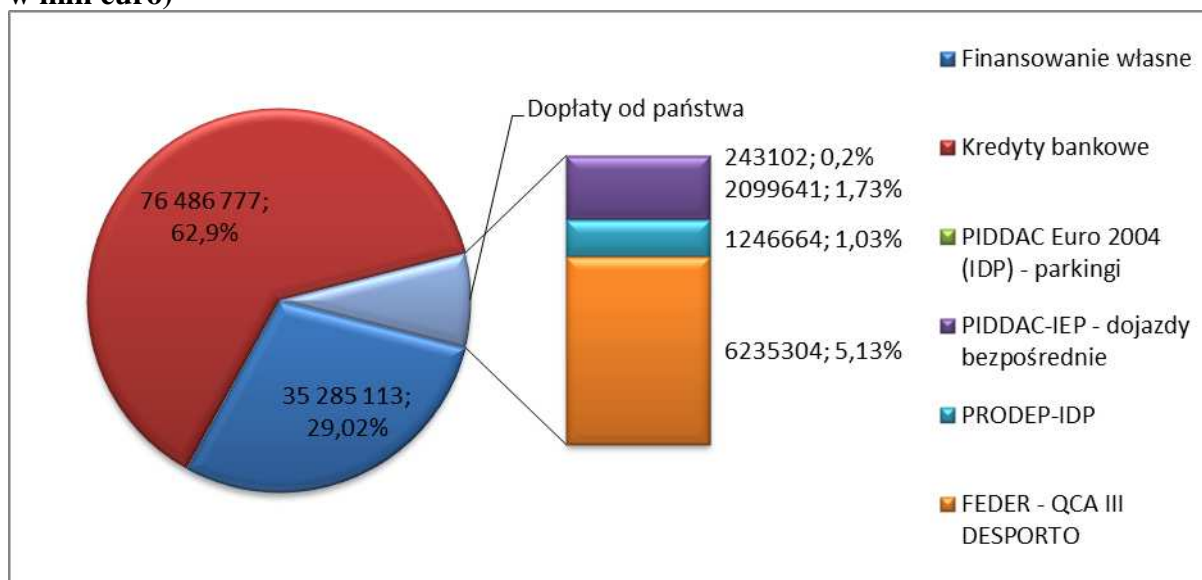


⁴² K. Zawadzki, *EURO 2012. Szanse i zagrożenia dla Pomorza...*, op. cit., s. 93-94.

Źródło: K. Zawadzki, *EURO 2012. Szanse i zagrożenia dla Pomorza. Analiza przypadku EURO 2004 w Portugalii*, VM Media sp. z o.o., Gdańsk 2010, s. 94.

Warto zwrócić również uwagę na rozkład źródeł finansowania inwestycji związanych z organizacją turnieju w mieście Braga, który znacznie odbiega od wykładanego w teorii i zarazem najczęściej spotykanego modelu mówiącego o znacznym zaangażowaniu ze strony państwa oraz możliwie maksymalnym wykorzystaniu środków zewnętrznych (np. z budżetu Unii Europejskiej). Braski przypadek ukazuje, iż zaledwie 8,09% kosztów związanych z przygotowaniem miasta oraz okolic do turnieju pochodziło z funduszy państwowych. Wiązało się to w konsekwencji z potrzebą zaciągnięcia przez Urząd Miasta bardzo dużych kredytów bankowych, których wysokość w roku 2004 stanowiła 75% całkowitego zadłużenia miasta oraz 76% rocznego budżetu z 2003 roku⁴³.

Wykres 3. Źródła finansowania budowy infrastruktury na EURO 2004 w Bradze (kwoty w mln euro)



Źródło: J. Cadima Ribeiro (coord.), *Avaliação do impacto económico do Euro 2004: relatório final*, Universidade do Minho, Braga 2004, s. 13.

Z punktu widzenia mieszkańców Bragi, za pozytywny efekt organizacji EURO 2004™ w ich mieście należy uznać jeszcze dwie inwestycje zrealizowane w bezpośredniej okolicy, sfinansowane przez władze regionu Minho:

- podwojenie i podłączenie do sieci elektrycznej bocznicy kolejowej w Bradze, będącej częścią linii kolejowej Minho, która łączy miejscowość Nine i Bragę

⁴³ K. Zawadzki, *EURO 2012. Szanse i zagrożenia dla Pomorza...*, op. cit., s. 97.

- budowa odcinka autostrady A11 pomiędzy Bragą i Guimarães, ukończonego w czerwcu 2003 roku — w tym samym czasie została zamknięta obwodnica miejska Bragi dochodząca do autostrady A3 (autostrada Braga–Porto) i A11⁴⁴.

Obie inwestycje zostały uwzględnione w długookresowych planach inwestycyjnych regionu Minho jeszcze przed decyzją o organizacji EURO 2004™, jednak przygotowania do Mistrzostw nadały im wyraźny priorytet.

Ostatnim z pozytywnych efektów organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej, na jaki zwraca się uwagę w analizach dla regionu Minho, są znaczne zyski pochodzące bezpośrednio od piłkarskich kibiców. Szacuje się, iż dla całego regionu, w którym odbyły się 4 mecze podczas EURO 2004™, wpływy te wyniosły 15,435 milionów euro⁴⁵. Dotychczas nie zmierzono długookresowego wpływu imprezy na branżę turystyczną, lecz wielomilionowa oglądalność meczów w telewizji oraz duża rzesza kibiców odwiedzających Bragę w trakcie samego turnieju, z pewnością wywarły pozytywny skutek w postaci zwiększonego napływu turystów w kolejnych latach. Świadczyć mogą o tym także wyniki ankiety przeprowadzonej w trakcie Mistrzostw Europy wśród kibiców, spośród których ponad 90% oceniło ogólny wizerunek Portugalii notą 7 lub wyższą (w 10-cio stopniowej skali). Aż 69,7% ogółu badanych było w Portugalii po raz pierwszy, co więcej - 87% planowało wrócić do kraju będącego częścią Półwyspu Iberyjskiego, zaś 97,3% (sic!) zamierzało polecieć ten kraj znajomym, jako wspaniałe miejsce wypoczynku⁴⁶. Zbadano reprezentatywną grupę 912 osób. Reasumując, na zaledwie 6,2% spadek ilości turystów zagranicznych w roku 2005 w Bradze, względem „mistrzowskiego” i absolutnie niedoścignionego roku 2004, z całą pewnością wpływ miał pozytywny efekt organizacji EURO 2004™ w branży turystycznej, zwany również „efektem barcelońskim”⁴⁷.

1.3.2. Norymbergia – Mistrzostwa Świata w piłce nożnej FIFA WM 2006™

Przyznanie prawa do organizacji Mistrzostw Świata w piłce nożnej Norymbergii było dla miasta ogromnym sukcesem. Bogata historia piłkarska wielu niemieckich miast oraz duże oczekiwania i prestiż związany z goszczeniem najlepszym reprezentacji narodowych na świecie spowodowały, iż rywalizacja poszczególnych miejscowości już na etapie składania wstępnych ofert była bardzo zacięta. W konsekwencji gospodarzami Mistrzostw Świata w

⁴⁴ Ibidem, s. 108.

⁴⁵ J. Cadima Ribeiro i.in., *UEFA EURO 2004 Tourism Impact Analysis*, Working Paper NIPE WP 14/2004, University of Minho, December 2004, s. 11.

⁴⁶ v. J. Cadima Ribeiro i.in., *UEFA Euro 2004 visitors analysis*, Working Paper NIPE WP 15/2004, University of Minho, December 2004, s. 23.

⁴⁷ Dane pochodzą z internetowej aplikacji Głównego Urzędu Statystycznego Portugalii dostępnej na stronie www.ine.pt (28.02.2012).

2006 nie były nowoczesne i wielofunkcyjne stadiony w Leverkusen, Bremie, Wolfsburgu i Düsseldorfie. Mimo zwycięstwa w tak prestiżowym pojedynku, organizacja WM spotkała się z zaskakująco małą aprobatą ze strony lokalnej, norymberskiej społeczności. Ankieta przeprowadzona wśród 1450 mieszkańców wykazała, iż aż 50% badanych uważało na dwa lata przed rozpoczęciem Mistrzostw, iż miasto posiada inne, ważniejsze zadania z punktu widzenia inwestycyjnego, zaś 41% osób stwierdziło, iż organizacja piłkarskich rozgrywek nie przyniesie miastu absolutnie żadnych korzyści. Całość społecznego wizerunku WM w Norymbergii dopełniało stwierdzenie 59,6% mieszkańców mówiące o tym, iż wymagania inwestycyjne przyjęte w projektach, a związane z organizacją Mistrzostw, są niewykonalne⁴⁸.

Rysunek 2. EasyCredit Stadion w Norymberdze



Źródło: www.fc.nuernberg.de (28.02.2012).

Kluczową inwestycją związaną z przygotowaniem do Mistrzostw Świata była oczywiście przebudowa Stadionu Miejskiego (rys. 2). Arena piłkarska w Norymbergii posiada ponad 80-letnią tradycję i była wielokrotnie przebudowywana⁴⁹. Stadion, będący w 100% własnością miasta wyróżnia się m.in. wielofunkcyjnością (posiada bieżnię lekkoatletyczną oraz hale sportowe) oraz nietypową architekturą (jedyne stadiony w Niemczech o 8 kątach). Przebudowa została więc w całości sfinansowana z funduszy publicznych. Całość prac zamknęła się w koszcie 56 milionów euro, z czego 28 milionów pochodziło z kasy miejskiej, zaś druga połowa została pokryta przez władze regionu Bayern⁵⁰. Przebudowa stadionu była dla miasta oficjalną inwestycją finansową, której opłacalność została szczegółowo obliczona. Kwota 28 milionów miała zwrócić się docelowo w ciągu kilkunastu lat. Przedstawiona na wykresie 4 kwota 12 milionów euro, będąca luką pomiędzy całkowitym kosztem poniesionym przez miasto, a kwotą z wyraźnie zaznaczonych

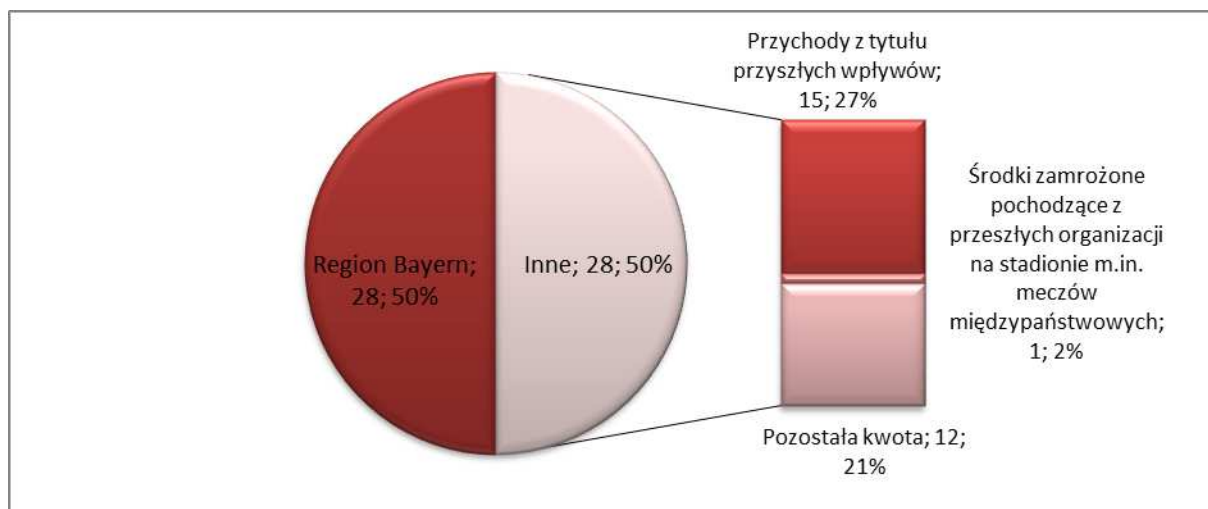
⁴⁸ v. *Überwiegend Zustimmung für die WM 2006 in Nürnberg*, Nürnberger Statistik Aktuell, 2004, nr 5, s. 3.

⁴⁹ v. *Geschichte des Nürnberger Stadions*, <http://www.stadion-nuernberg.de/main-ger/?sid=stadion-geschichte> (28.02.2012).

⁵⁰ G. Ahlert, *What does Germany expect to gain from hosting the 2006 Football World Cup – Macroeconomic and Regionaleconomic Effects*, Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung, Osnabrück 2005, s. 12.

źródła, została w rzeczywistości pozyskana już w 2006 roku – tzw. Naming Rights zakupił koncern EasyCredit (za 5 letnią umowę płacił 1,2 mln euro rocznie – umowa została przedłużona w roku 2011)⁵¹. Ponadto miasto Norymbergia otrzymuje rokrocznie kwotę 3,5 mln euro z tytułu wynajmu stadionu od klubu piłkarskiego 1 FC Nürnberg⁵². Całościowy pogląd na bilans przychodów i kosztów miejskich związanych z przebudową stadionu świadczy i stosunkowo niskim obciążeniu związanym z przygotowaniem areny do piłkarskich zmagani.

Wykres 4. Koszty przebudowy stadionu miejskiego w Norymberdze wraz z źródłami ich finansowania



Źródło: *Geschichte des Nürnberger Stadions*, <http://www.stadion-nuernberg.de/main-ger/?sid=stadion-geschichte> (28.02.2012).

Dobry stan infrastruktury miejskiej bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań nie wymagał znaczących inwestycji na tej płaszczyźnie. Za najważniejsze elementy infrastrukturalnego dziedzictwa w drugim co do wielkości mieście landu Bayern uznaje się wprowadzenie nowoczesnego systemu zarządzania ruchem, przebudowa węzła autostradowego oraz stacji kolejki miejskiej bezpośrednio przy stadionie⁵³. Inwestycje te nie figurują w oficjalnych pracach związanych z przygotowaniem do WM, gdyż były zaplanowane wcześniej, jednak organizacja Mistrzostw nadała im szczególny charakter i priorytet. Miasto w końcowym raporcie wykazuje zaś ogólną kwotę 30 milionów euro

⁵¹ A. Brannasch, *Kicken um den guten Namen*, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/fussballstadien-kicken-um-den-guten-namen-1.505610-2> (28.02.2012).

⁵² *So viel zahlt mein Klub fürs Stadion*, <http://sportbild.bild.de/SPORT/bundesliga/2011/11/17/so-viel-zahlt-mein-klub-fuers-stadion/miete-oder-kredit-bezahlen.html> (28.02.2012).

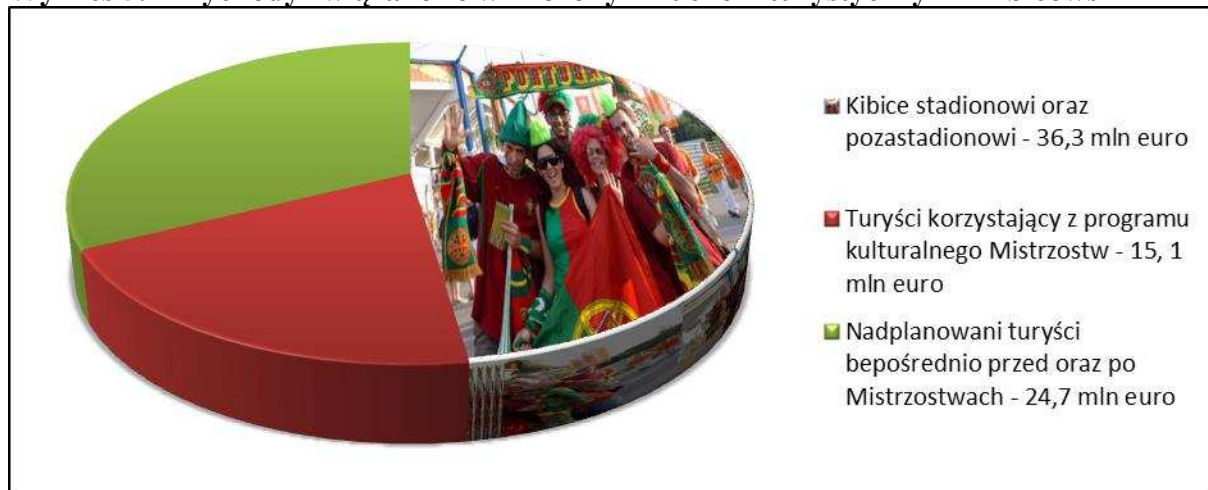
⁵³ *Nachhaltigkeit der WM 2006*, http://www.nuernberg.de/internet/portal/kultur/was_bleibt.html (28.02.2012).

przeznaczoną na wszystkie inwestycje infrastrukturalne związane z przygotowaniem do FIFA WM 2006⁵⁴.

Lokalne analizy zwracają szczególną uwagę na wielomilionowe wpływy związane z wzmożonym ruchem turystycznym bezpośrednio przed, w trakcie, jak i po samych Mistrzostwach. Norymbergia była gospodarzem 5 meczów w trakcie Turnieju – 4 grupowych oraz 1/8 finału. W związku z tym, stadion mieszczący 41 tysięcy kibiców, gościł 161 359 typowych kibiców, tj. osób, które kupiły bilety w wolnej sprzedaży (nie bierze się pod uwagę przedstawicieli mediów, sponsorów oraz tzw. rodziny UEFA)⁵⁵. Miasto było także bardzo dobrze przygotowane na przyjazd kibiców pozastadionowych – oficjalna Fan Zona przyjęła 410 000 kibiców, zaś miejski Biergarten około 100 000⁵⁶. W trakcie całego turnieju Norymbergia przyjęła o 108,2% turystów zagranicznych więcej, aniżeli w analogicznym okresie roku 2005. Należy przy tym jednak zwrócić uwagę na podejmowany już w pracy temat efektu wypierania – kosztem kibiców zagranicznych, do miasta przyjechało w lipcu 2006 roku o 16,5% mniej Niemców niż w tym samym miesiącu roku poprzedniego⁵⁷.

W trakcie Mistrzostw bardzo dużą popularnością cieszyło się otwarte bezpośrednio przed WM muzeum podejmujące tematykę ruchu nazistowskiego oraz procesów Norymberdzkich - *Geländeinformationssystem ehemaliges Reichsparteitagsgelände*. Zostało ono włączone do oficjalnego programu kulturalnego Mistrzostw Świata i stanowiło interesującą odskocznnię dla kibiców piłkarskich⁵⁸.

Wykres 5. Przychody związane ze wzmożonym ruchem turystycznym i kibicowskim



Źródło: F. Gierke, *Wirtschaftsfaktor WM*, <http://www.goalkeeping.com/Seite-2.291.0.html> (28.02.2012).

⁵⁴ G. Ahlert, *FIFA World Cup Germany 2006TM: Perspectives for Tourism* – Materiały konferencyjne seminarium naukowego jakie odbyło się 8 Maja 2006 w Lizbonie.

⁵⁵ G. Ahlert, *FIFA World Cup Germany 2006TM: Perspectives for Tourism...*, op. cit.

⁵⁶ *Nachhaltigkeit der WM 2006*, op. cit.

⁵⁷ *Fazit der FIFA WM 2006™ Image und wirtschaftliche Effekte* – broszura niemieckiej organizacji turystycznej.

⁵⁸ v. *Geländeinformationssystem ehemaliges Reichsparteitagsgelände*, <http://www.kubiss.de/kulturreferat/reichsparteitagsgelaende/index.htm> (15.03.2012).

Całościowe przychody związane z wzmożonym ruchem turystycznym zostały przedstawione na wykresie 5. Już uproszczona analiza wykazuje, iż w przypadku Norymbergii organizacja Mistrzostw Świata była wydarzeniem, którego przychody znacznie przewyższyły koszty. Ponadto miasto zyskało na popularności – obiektywne badania wykazały, iż rozpoznawalność miasta w Europie wzrosła z 71% przed Mistrzostwami do 74% po ich zakończeniu⁵⁹.

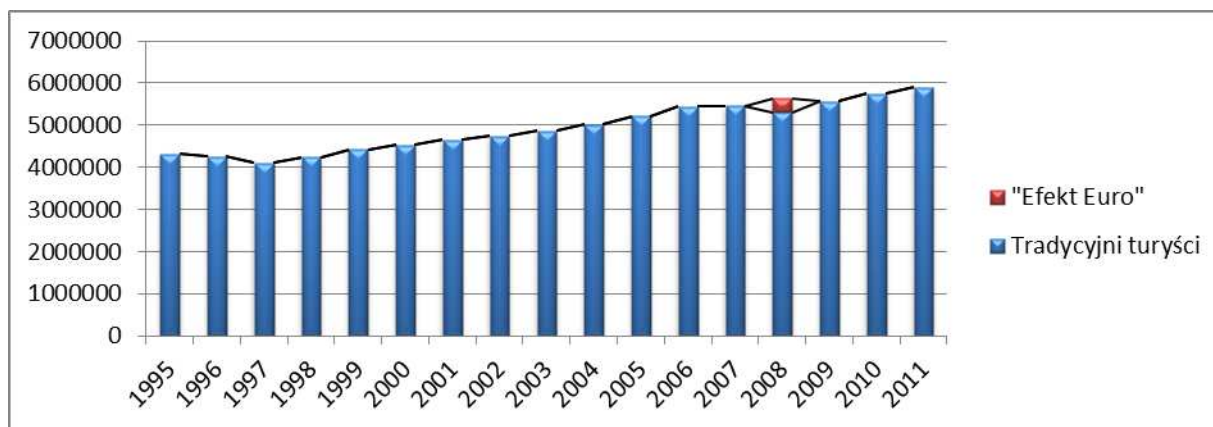
1.3.3. Salzburg – Mistrzostwa Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2008™

Salzburg, jako jeden z głównych ośrodków turystycznych w Austrii, największe szanse związane z organizacją EURO 2008™ wiązał z promocją miasta, jako sprawdzonego miejsca do wypoczynku (również w okresie letnim), a także inwestycjami infrastrukturalnymi, docelowo wykonywanymi pod kątem udogodnień dla przyszłych turystów. W fazie przygotowań mniejszą uwagę zwracano na dodatkowy przychód związany ze wzmożonym ruchem turystycznym w trakcie samego turnieju – okazało się to błędem, gdyż dodatkowe wpływy turystyczno-kibicowskie okazało się być pokaźną sumą nawet we względnej analizie przychodów dla tak popularnego celu podróży, jakim miasto Salzburg pozostawało od wielu lat.

Wykres 6 przedstawia liczbę turystów w regionie Salzburg w latach 1995-2011. Mimo iż zobrazowane dane przedstawiają liczbę odwiedzających dla całego kraju związkowego (w którym mieszkańcy Salzburga reprezentują około 20% ludności), to widać wyraźnie, iż organizacja EURO 2008™ w mieście wpłynęła pozytywnie na bezwzględną popularność turystyczną całego regionu. Należy także zwrócić uwagę na potencjalny efekt wyparcia (tzw. crowding-out), który mimo iż w oficjalnych analizach został oszacowany na wartość 0, to jednak wykres wskazuje na pewne zachwianie w ilości tradycyjnych turystów w 2008 roku.

Wykres 6. Liczba turystów w regionie Salzburg w latach 1995-2011

⁵⁹ *Fazit der FIFA WM 2006™* ..., op. cit.



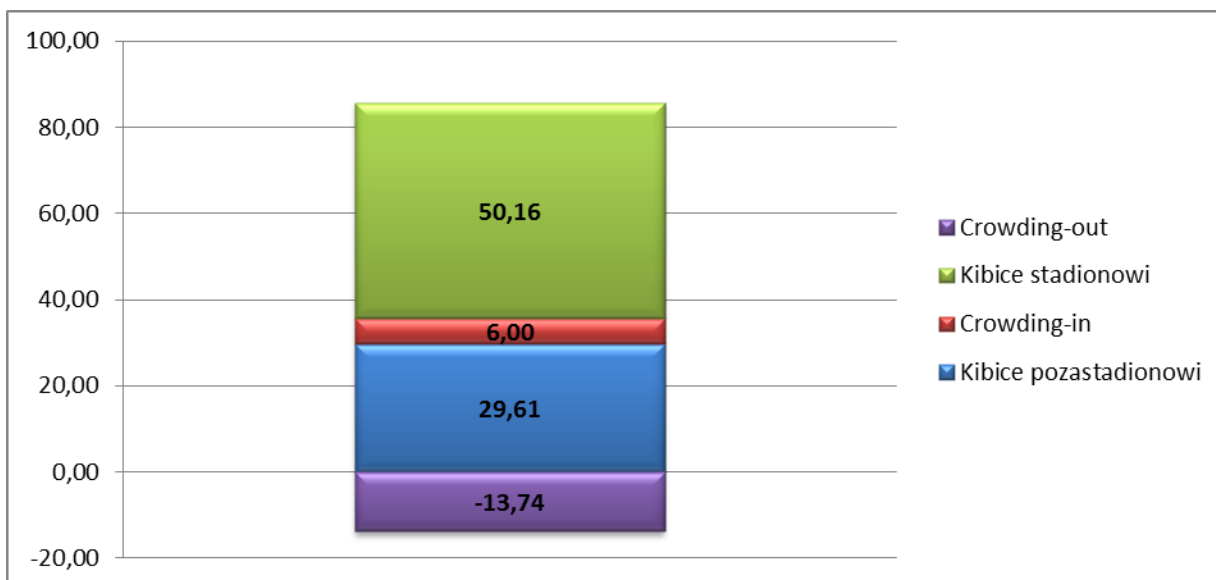
60

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.statistik.at oraz C. Helmenstein, A. Kleissner, *Volkswirtschaftliche Effekte der UEFA EURO 2008 in Österreich*, Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftskammer Wien, Wien 2008, s. 117.

W analizie korzyści związanych ze wzmożonym ruchem turystycznym w regionie Salzburg, warto zwrócić również uwagę na grupy poszczególnych „euro-turystów” oraz ich wpływ na całłościowy wzrost przychodów w sektorze. Dane przedstawione na schemacie 13 obliczone są zgodnie z założeniem, iż na wielkość wydatków kibiców nie miał wpływu region w jakim oni przebywali, tj. głównie o stałości cen w poszczególnych regionach. Naukowcy z Austrii jako jedni z pierwszych zwrócili także uwagę na efekty crowding-out i przedstawili ich empiryczną wartość, która ponad dwukrotnie przekracza wielkość przychodów z dodatkowych turystów, nie odwiedzających regionu w powodu EURO 2008™, lecz zainteresowanych nim w konsekwencji wzmożonej promocji pośredniej oraz bezpośredniej. W badaniu wpływu turystycznego nie wzięto pod uwagę kibiców, którzy, ze względu na sąsiedztwo Niemiec, nocowali u północnych sąsiadów. Przyjęte sposoby analizy nie pozwoliły na skuteczne zmierzenie liczby turystów o których mowa.

Wykres 7. Przychody oraz efekty crowding-out związane z organizacją w regionie Salzburg Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2008™ (kwoty w mln euro)

⁶⁰ Dane przedstawione w schemacie 12 pochodzą z analiz ex-ante, jednak wobec braku analiz ex-post, a także potwierdzenia ze strony SportsEconAustria, iż wartości przyjęte w scenariuszu podstawowym potwierdziły się w rzeczywistości, przyjęto je za wiążące.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie C. Helmenstein, A. Kleissner, *Volkswirtschaftliche Effekte der UEFA EURO 2008 in Österreich*, Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftskammer Wien, Wien 2008, s. 119.

Christian Helmenstein zwraca uwagę na bardzo duży efekt w postaci dodatkowego zatrudnienia, głównie w sektorze turystycznym i branży budowlanej. Podstawowy scenariusz, przedstawiony bezpośrednio przed rozpoczęciem EURO 2008™, mówi o dodatkowych 1660 miejscach pracy, powstałych w konsekwencji przygotowań oraz organizacji Mistrzostw Europy w regionie Salzburg⁶¹. Zarobki tych osób odpowiadają 1491 pełnoetatowym miejscom pracy w regionie w roku 2008⁶².

Najważniejszą inwestycją miejską była przebudowa stadionu Wals-Siezenheim (rysunek 3), która pochłonęła 27,7 milionów euro⁶³. Głównym celem przebudowy było powiększenie stadionu o 15 800 miejsc do wymaganych 31 895⁶⁴. Kolejnym istotnym krokiem było całkowite zadaszenie stadionu. Pozostałe prace polegały w głównej mierze na przystosowaniu stadionu do wymogów UEFA (głównie w kwestii bezpieczeństwa i infrastruktury), przy czym koszt tych inwestycji był stosunkowo niski ze względu na fakt, iż stadion został wybudowany od podstaw w 2001 roku. Całość inwestycji została pokryta w równych częściach przez: państwo, region Salzburg oraz gminę Wals-Siezenheim⁶⁵. Co ciekawe, bezpośrednio przed rozpoczęciem przebudowy, zakładano rozebranie górnego rzędu trybun po Mistrzostwach, ze względu na wysokie koszty utrzymania stadionu, a także niską frekwencję na meczach w Salzburgu. Sytuacja zmieniła się diametralnie w roku 2005, kiedy

⁶¹ C. Helmenstein, A. Kleissner, *Volkswirtschaftliche Effekte der UEFA EURO 2008 in Österreich*, Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftskammer Wien, Wien 2008, s. 298.

⁶² Ibidem.

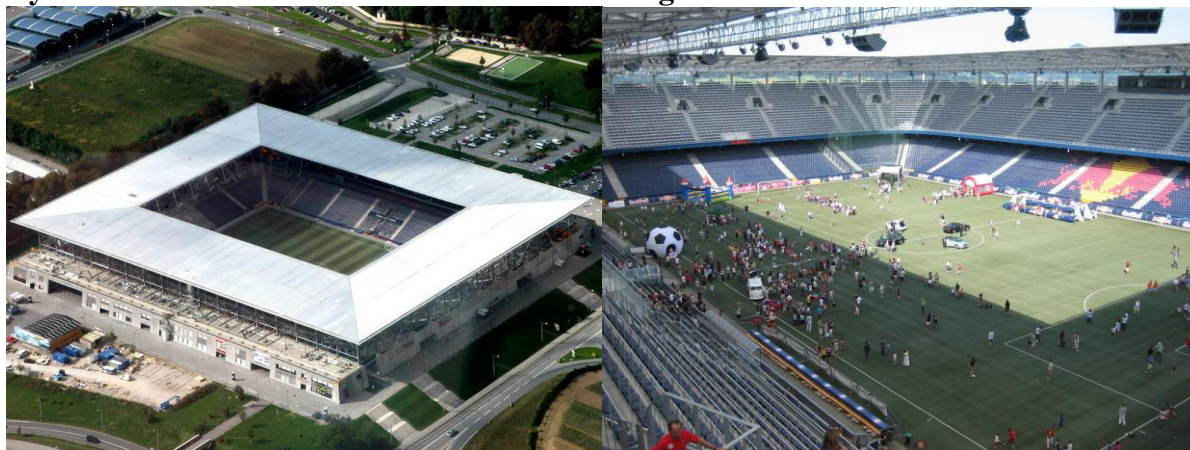
⁶³ Ibidem, s. 294.

⁶⁴ Wymagania UEFA jednoznacznie mówią o minimalnej pojemności stadionu w poszczególnej fazie imprezy – dla fazy grupowej jest to 30 000 miejsc.

⁶⁵ *Stadionfacts*, <http://redbulls.com/soccer/salzburg/de/stadion.html> (5.03.2012).

klub został przejęty przez koncern Red-Bull. Większe ambicje sportowe, które pojawiły się w konsekwencji posiadania nowego sponsora, odsunęły plany dotyczące demontażu części trybun⁶⁶. Dotychczasowe inwestycje w zespół nie przyczyniły się jak dotąd do zwiększenia frekwencji na trybunach – średnia ilość w pierwszej połowie sezonu 2011/12 wyniosła 9905 osób⁶⁷.

Rysunek 3. Stadion Wals-Siezenheim w Salzburgu



Źródło: Red Bull Salzburg, <http://www.ground-hopping.net/verein/47/redbullsalzburg.html> (5.03.2012).

Pozostałe inwestycje w mieście oraz regionie polegały w głównej mierze na przygotowaniu do nagłego przyjazdu większej ilości turystów oraz zwiększonej akcji promocyjnej Salzburga. Działania te zostały zintensyfikowane po losowaniu fazy grupowej – w Salzburgu miały zagrać bardzo atrakcyjne reprezentacje, których mecze przyciągają setki tysięcy kibiców (Grecja, Rosja, Szwecja oraz Hiszpania). Salzburg, jako miasto słynące z porządku i doskonałej jakości infrastruktury, w którym w sezonie letnim liczba turystów przekracza liczbę mieszkańców, nie wymagał przeprowadzenia gruntownych prac w samym mieście⁶⁸.

Całkowity obrót turystyczny oraz inwestycyjny w mieście Salzburg, związany z przygotowaniem do Mistrzostw Europy oszacowany został na kwotę 171,04 milionów euro, z czego 112,27 milionów to efekt bezpośredni, a pozostała kwota to efekty multiplikatywne wynikające z realizacji usług przygotowawczych, z inwestycji i konsumpcji sektora prywatnego⁶⁹.

1.3.4. Zurych - Mistrzostwa Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2008™

⁶⁶ v. Red Bull ab sofort im Fussballgeschäft dabei, <http://redbulls.com/soccer/salzburg/de/geschichte.html> (5.03.2012).

⁶⁷ Dane skumulowane, pochodzące ze strony www.transfermarkt.de.

⁶⁸ Dane pochodzące z internetowej aplikacji dostępnej na stronie Głównego Urzędu Statystycznego Austrii www.statistik.at.

⁶⁹ C. Helmenstein, A. Kleissner, *Volkswirtschaftliche Effekte der UEFA EURO 2008 in Österreich*, op. cit., s. 299.

W szwajcarskim Zurychu odbyły się trzy mecze grupowe Mistrzostw Europy UEFA EURO 2008™:

- Rumunia vs. Francja (09.06.2008);
- Włochy vs. Rumunia (13.06.2008);
- Francja vs. Włochy (17.06.2008)⁷⁰.

Wynik losowania grup, przeprowadzonego jeszcze w 2007 roku, był bardzo obiecujący – odległości z Zurychu do Francji i Włoch to odpowiednio 90 oraz 221 km. Ponadto, kraje te posiadają liczne sukcesy piłkarskie, a co za tym idzie – oddaną, liczoną w setkach tysięcy osób, grupę stałych turniejowych kibiców. Grupę gości dopełniała reprezentacja Rumunii, również znana z oddanych sympatyków, dodatkowo zmotywowanych udanymi kwalifikacjami do Mistrzostw, podczas których ich reprezentacja zapewniła sobie jako jedna z pierwszych awans do turnieju finałowego rozegranego na boiskach Austrii i Szwajcarii.

Najtrudniejszą i zarazem najbardziej kontrowersyjną inwestycją przygotowującą miasto Zurych do goszczenia Mistrzostw Europy była budowa nowego stadionu, zdolnego pomieścić minimum 30 tysięcy kibiców. Pierwotne aplikacyjne plany zakładały budowę nowego stadionu w Zurychu – koszt inwestycji miał wynieść 418 milionów franków szwajcarskich (346,67 mln euro⁷¹), zaś pojemność stadionu 30.000 miejsc⁷². Docelowo stadion miał służyć dwóm najważniejszym klubom piłkarskim w mieście - w związku z tym koszty miały być pokryte w 88,52% ze środków prywatnych. Przedłużająca się inwestycja, która ostatecznie nie została rozpoczęta z powodów formalnych oraz braków finansowych gwarancji, zmusiła miasto, któremu groziło odebranie organizacji turnieju, do przyspieszonej przebudowy już istniejącego stadionu lekkoatletycznego Letzigrund (rys. 4). Całkowity koszt inwestycji zamknął się w kwocie 101,43 mln euro, z czego 9,37 milionów to kwota przeznaczona stricte na przystosowanie stadionu do wymogów UEFA (głównie w kwestii bezpieczeństwa oraz logistyki)⁷³. Całość inwestycji została sfinansowana przez miasto Zurich, które pozostało operatorem obiektu, czerpiącym zyski m.in. z tytułu organizacji światowych meczów lekkoatletycznych, wynajmu stadionu dwóm klubom piłkarskim (FC Zürich i Grasshopper Zürich) oraz udostępniania licznych powierzchni reklamowych.

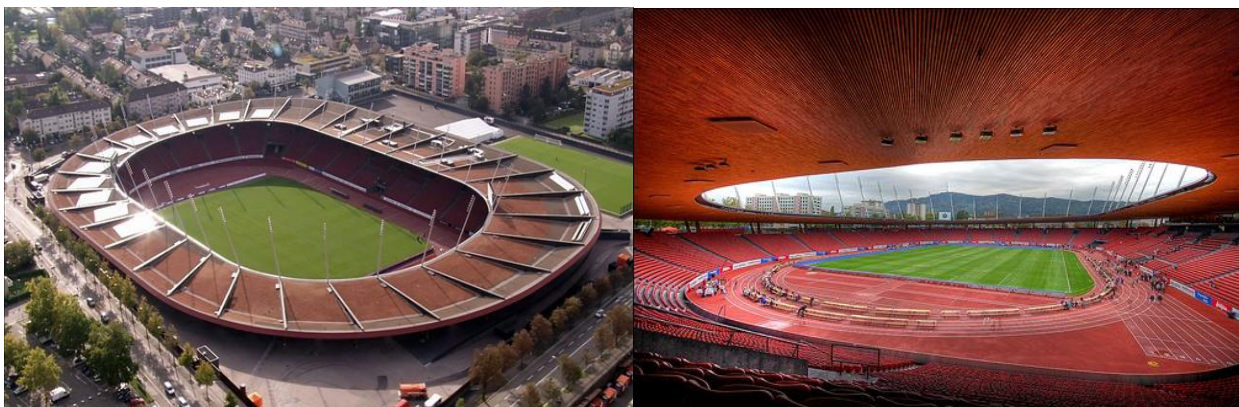
Rysunek 4. Letzigrund Stadium

⁷⁰ UEFA EURO 2008 Matches, <http://www.uefa.com/uefaeuro/season=2008/matches/all/index.html> (12.03.2012).

⁷¹ Wszelkie kwoty w euro przedstawione zostały według kursu średniego na dzień 12.03.2012 r.

⁷² Stadion Zürich, http://stadiony.net/projekty/sui/stadion_zuerich (12.03.2012).

⁷³ *The Letzigrund Stadium in facts and figures*, Letzigrund Stadium, Zurich 2007, s.1.



Źródło: Letzigrund pictures, www.football-pictures.net (12.03.2012).

Zgodnie z przewidywaniami, Zurych był najczęściej odwiedzanym miastem Szwajcarii w trakcie EURO 2008™. W trakcie Mistrzostw region gościł 2 713 000 kibiców, co znacznie przewyższyło nawet maksymalne scenariusze ex ante, sporządzane na kilka miesięcy przed pierwszym gwizdkiem piłkarskich zmagania⁷⁴. Spośród wszystkich widzów, zaledwie 11% przyjechało z zagranicy, lecz wydali oni aż 39,81 mln euro przy 63,86 mln wydanych przez kibiców szwajcarskich⁷⁵. Całkowita kwota 103,67 mln euro pozostawiona w regionie przez turystów przybyłych w związku z organizacją turnieju finałowego nieznacznie przewyższała prognozowane przychody z tego tytułu. Co ciekawe, wysokie przychody z tytułu goszczenia kibiców zostały osiągnięte w Zurychu, mimo stosunkowo małej liczby osób, które pozostały w regionie na noc – zaledwie 8% odwiedzających to według raportu turyści wielodniowi. Świadczy to o tym, iż niekoniecznie zyski z tytułu usług hotelarskich muszą być najważniejszym punktem w analizie potencjalnych źródeł wartości dodanej – w regionie Zurych stanowiły one dokładnie 18% przychodów⁷⁶. Szczegółowy rozkład grup kibicowskich, wraz z ich wydatkami w regionie Zurych, przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Grupy kibicowskie podczas EURO 2008™ w regionie Zurych (liczebność oraz wydatki)

Kibic podczas EURO 2008™ w Zurychu:			Liczba (tys.)		Odsetek (%)		Wydatki (mln euro)	Odsetek wydatków (%)
Pochodzenie	Kraj		2424		89%		63,86	62%
	Zagranica		289		11%		39,81	38%
Długość pobytu	Jeden dzień	Regionalni	2492	2168	92%	80%	51,42	50%
		Krajowi		213		8%	17,42	17%
		Zagraniczni		111		4%		
	Więcej niż	Krajowi	221	44	8%	2%	34,83	33%

⁷⁴ H. Rütter i. in., *Wirtschaftliche Wirkungen der UEFA EURO 2008™ in der Schweiz*, Rütter + Partner, Rüschlikon 2010, s. 51.

⁷⁵ Ibidem, s. 52.

⁷⁶ H. Rütter i. in., *Wirtschaftliche...*, op. cit., s. 53.

	jeden dzień	Zagraniczni		177		6%		
Typ kibica		Kibic stadionowy	103		4%		14,1	14%
		Kibic pozastadionowy (Fan Zone)	2610		96%		89,57	86%

Źródło: H. Rütter i. in., *Wirtschaftliche Wirkungen der UEFA EURO 2008™ in der Schweiz*, Rütter + Partner, Rüschlikon 2010, s. 51-52.

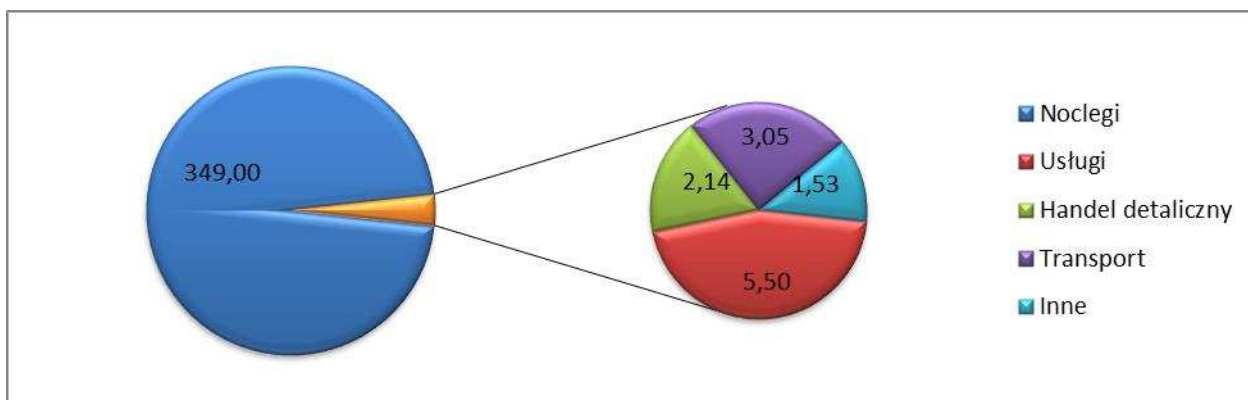
Z całą pewnością organizacja turnieju finałowego przyczyniła się także do promocji miasta, której pozytywne efekty zostały dostrzeżone po zakończeniu Mistrzostw Europy. Zurych, jako miasto doskonale przygotowane, skomunikowane, posiadające wiele zabytków, zostało bardzo dobrze zapamiętane w oczach kibiców. Mimo braku źródłowych danych, należy przypuszczać, iż z zachowaniem odpowiednich proporcji, w mieście zauważony został tzw. efekt barceloński, cechujący się wzmożonym ruchem turystycznym spowodowanym pozytywnym wizerunkiem miasta wykształconym w trakcie imprezy sportowej. Według badań, ponad 70% kibiców nigdy wcześniej nie było w Zurychu, zaś 83% czuło się w mieście bardzo dobrze, a aż 96% bardzo bezpiecznie⁷⁷. O tym, że według kibiców Zurych ma wiele do zaoferowania świadczy też fakt, iż średnia długość pobytu kibiców była w tym mieście zdecydowanie najdłuższa spośród wszystkich szwajcarskich organizatorów: dla kibiców stadionowych 1,5 dnia, a dla pozastadionowych 3,1⁷⁸.

Bardzo dużą wartość merytoryczną przedstawia ponadto ciekawa analiza sektorów, które czerpały najwięcej korzyści z wydatków kibiców będących gośćmi regionu Zurych w czerwcu 2008 roku. Zdecydowanie najwięcej zarobił sektor usług – 77,13 mln euro, co stanowiło 74% wszystkich wydatków kibicowskich stanowiących regionalne źródło przychodów. Wspominane już noclegi to przychód w wysokości 14,93 mln euro, handel detaliczny – 5,81 mln, zaś transport– 1,66 mln. Szczegółowe dane przedstawione w analizie instytutu Rütter+Partner pozwalają na przedstawienie średnich wydatków kibiców w trakcie EURO 2008™ w Zurychu. Wyniki obliczeń przedstawione zostały w schemacie 14. W obliczeniach średnich wydatków noclegowych oraz transportowych nie brano pod uwagę kibiców regionalnych, gdyż nie brali oni znaczącego udziału w kształtowaniu całkowitej wartości.

Wykres 8. Bezwzględne przeciętne wydatki kibica podczas UEFA EURO 2008™ w regionie Zurych (kwoty w euro)

⁷⁷ v. H. Rütter i. in., *Besucherbefragungen während und nach der UEFA EURO 2008™*, Rütter + Partner, Rüschlikon 2010, s. 35-43.

⁷⁸ H. Rütter i. in., *Wirtschaftliche...*, op. cit., s. 44.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Rütter i. in., *Wirtschaftliche Wirkungen der UEFA EURO 2008™ in der Schweiz*, Rütter + Partner, Rüschlikon 2010.

Region Zurych, ze względu na regularne prace inwestycyjne w mieście i okolicach, nie przedstawił listy konkretnych inwestycji wykonanych z myślą o EURO 2008™. Instytut Rütter+Partner wyodrębnił jedynie wielkość dodatkowych obrotów związanych bezpośrednio z inwestycjami miejskimi, które były kluczowe z punktu widzenia organizacji Mistrzostw Europy. Obroty te wyniosły 34 mln euro i w związku z tym były o 67,2% niższe, aniżeli wydatki kibiców w regionie⁷⁹. Przygotowania i organizacja samego turnieju finałowego przyczyniły się także do wyodrębnienia 1479 miejsc pracy (krótco- i długoterminowych), których łączne wynagrodzenie wyniosło 66,35 mln euro. Podatki jakie wpłynęły do kantonu w konsekwencji realizacji przygotowań do turnieju mistrzowskiego wyniosły 3,73 mln euro⁸⁰.

2. Wrocław jako współorganizator UEFA EURO 2012™

2.1. EURO 2012™ w Polsce i na Ukrainie

Mistrzostwa Europy w piłce nożnej, jakie odbędą się w 2012 roku w Polsce i na Ukrainie będą pierwszą tego typu imprezą rozegraną w krajach Europy środkowej i wschodniej. Organizacja imprezy sportowej, której prestiżem dorównują jedynie Igrzyska Olimpijskie oraz Mistrzostwa Świata w piłce nożnej, jest dla obu krajów ogromną szansą, ale też wyzwaniem. niespotykany dotąd zasięg przygotowań, inwestycji oraz transferu wiedzy powodują, iż EURO 2012™ pozostaje w obu krajach najwyższym priorytetem na wszelkich szczeblach władzy, sektora usług, budownictwa oraz całości społeczeństw.

Przyznanie Polsce i Ukrainie prawa do przeprowadzenia turnieju finałowego Mistrzostw Europy w piłce nożnej było dużą niespodzianką, zarówno dla kibiców piłkarskich, jak i osób pełniących funkcje wykonawcze w środowisku piłkarskim, w tym tzw. „rodziny

⁷⁹ Ibidem, s. 50.

⁸⁰ H. Rütter i. in., *Wirtschaftliche...*, op. cit., s. 50.

UEFA”. O organizację EURO 2012™ ubiegało się w sumie 5 kandydatur, których dossier zgłoszeniowe zostały ocenione bardzo wysoko. Duże zainteresowanie zmusiło do wyłonienia przez Komitet Wykonawczy UEFA trzech kandydatur, które podlegały ostatecznej ocenie i wyborowi. W konsekwencji, już na pierwszym etapie odrzucono kandydatury Grecji oraz Turcji. Ostateczny wybór Polski i Ukrainy został dokonany 18 kwietnia 2007 roku w Cardiff - pozostałe kandydatury Włoch oraz wspólna Węgier i Chorwacji otrzymały w sumie zaledwie 4 z łącznej ilości 12 uprawnionych głosów⁸¹.

Rysunek 5. Oficjalne maskotki oraz logo EURO 2012™



Źródło: www.uefa.com (19.03.2012)

Tabela 7. Miasta – gospodarze Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™

Miasto	Miejskie logo imprezy	Liczba mieszkańców	Pojemność stadionu na EURO	Gospodarz stadionu	Koszt budowy (eur)	Mecze na EURO
Gdańsk		457 101	40 000	Lechia Gdańsk	199 120 000	- 3 grupowe - Ćwierćfinał
Poznań		551 627	40 000	Lech Poznań	164 320 000	- 3 grupowe
Warszawa		1 720 398	50 000	Stadion Narodowy	440 000 000	- 3 grupowe (w tym mecz otwarcia) - Ćwierćfinał - Półfinał

⁸¹ v. *EURO radość Polski i Ukrainy*, <http://pl.uefa.com/uefaeuro/news/newsid=925919.html> (19.03.2012).

Wrocław		632 996	40 000	Śląsk Wrocław	197 510 000	- 3 grupowe
Charków		1 441 400	35 000	FC Metalist Kharkiv	60 000 000	- 3 grupowe
Donieck		962 024	50 000	FC Shakhtar Donetsk	300 000 000	- 3 grupowe - Ćwierćfinał - Półfinał
Kijów		2 814 300	60 000	Stadion Narodowy	443 980 000	- 3 grupowe - Ćwierćfinał - Finał
Lwów		7 600 026	30 000	FC Karpaty Lviv	220 830 000	- 3 grupowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron internetowych miast – gospodarzy oraz www.stadiony.net (kwoty w euro według kursu z dnia 19.03.2012).

Turniej finałowy rozpocznie się 8 czerwca w Warszawie, zaś finał przewidziany jest na 1 lipca w Kijowie. Impreza przeprowadzona zostanie pod hasłem „Creating History Together” – „Razem tworzymy przyszłość”⁸². Logo imprezy przedstawia łodygę oraz kwiat z umiejętnie wplecionymi symbolami Polski, Ukrainy oraz piłką nożną w centralnym punkcie. Maskotkami EURO 2012 zostali zaś sympatyczni Slavek i Slavko – bliźniacy ubrani w piłkarskie stroje Polski oraz Ukrainy⁸³.

Mistrzostwa Europy w 2012 roku przeprowadzone zostaną w 8 miastach – 4 z Polski oraz takiej samej ilości miast ukraińskich. Listę miast, wraz z najistotniejszymi danymi przedstawia tabela 7. Parytet zastosowany w podziale potencjalnych korzyści, ale i obowiązków pomiędzy dwoma krajami – organizatorami, gwarantuje zminimalizowanie przeszkód na drodze prawnej, ale i typowo społecznych kontrowersji. Ponadto był to jeden z najważniejszych warunków UEFA – nawet w obliczu problemów organizacyjnych jednego z miast, współpraca i pomoc pozostałych gwarantowały szybkość, skuteczność i ciągłość przygotowań do najważniejszej imprezy organizowanej przez europejską federację piłkarską. Model pokojowego współdziałania, często przywoływany przez organizatorów, stał się więc jednym z najważniejszych haseł przewodnich dla wieloletnich przygotowań.

⁸² UEFA EURO 2012™ logo and slogan launch, Alive – UEFA publication, 2010, nr 1, s. 34.

⁸³ v. UEFA EURO 2012 official mascots, Alive – UEFA publication, 2010, nr 2, s. 34.

Do turnieju finałowego zakwalifikowało się, po ponad rocznych zmaganiach, 14 zespołów narodowych z Europy, stawkę uzupełnia dwójka państw – gospodarzy. Losowanie grup turnieju finałowego, jakie odbyło się w grudniu 2011 roku w Warszawie, pozwala na przedstawienie pełnych zestawień, wraz z miejscami rozgrywania meczów (tabela 8). Istotnym elementem przygotowań poszczególnych reprezentacji, było też wybór oficjalnych ośrodków pobytowych na czas Mistrzostw, wraz z obiektami służącymi codziennym treningom. Co ciekawe, aż 13 reprezentacji wybrało na miejsce pobytu Polskę, co jest niewątpliwym sukcesem marketingowym, ale i finansowym. Przyjazd danej reprezentacji wiąże się, oprócz wydatków federacji piłkarskiej, z przyjazdem licznej grupy kibiców, która pragnie towarzyszyć piłkarskim idolom w czasie codziennych zajęć i konferencji prasowych. Znakomitym przykładem jest miasto Kraków, które mimo iż nie jest oficjalnym miastem – gospodarzem Mistrzostw Europy, spodziewa się przyjazdu około 100 000 kibiców⁸⁴. Pobyt w mieście takich reprezentacji Anglia, Holandia i Włochy pozwala na optymistyczne prognozy, przewidujące duże przychody w sektorze usług oraz drobnego handlu. Dużą wartością dodaną, wygenerowaną w trakcie przebywania piłkarskiej reprezentacji w danym mieście będą także pozytywne efekty niemierzalne – reprezentacja Anglii planuje organizować w Krakowie treningi dla dzieci, a także prowadzić działalność charytatywną i spotykać się z polskimi kibicami⁸⁵. Dodatkowo angielska federacja piłkarska przekazała 665 000 zł gminie Kraków na remont obiektów Hutnika Kraków na których będzie ćwiczyła w trakcie EURO 2012™. Stadion ten nie figurował w oficjalnym katalogu UEFA, jednak pobyt w Krakowie był dla reprezentacji Anglii na tyle istotny, iż wobec braku alternatyw, własnym nakładem środków przystosują oni do europejskich standardów IV-to ligowy obiekt⁸⁶.

Tabela 8. Lista reprezentacji zakwalifikowanych do turnieju finałowego UEFA EURO 2012™

Reprezentacja	Faza grupowa	Miejsce rozgrywania meczów w fazie grupowej	Miejsce pobytu	Hotel	Ośrodek treningowy
Czechy	Grupa A	Wrocław	Wrocław	Hotel Monopol	Stadion Miejski przy ul. Oporowskiej we Wrocławiu
Grecja	Grupa A	Warszawa, Wrocław	Warszawa	Hotel Warszawianka Wellness&Spa	Stadion Miejski w Legionowie
Polska	Grupa A	Warszawa,	Warszawa	Hyatt Regency	Stadion Polonii Warszawa

⁸⁴ v. *Euro 2012 . Władze Krakowa: 100 tys. kibiców w mieście podczas turnieju*, http://www.sport.pl/sport/1,65025,11347827,Euro_2012___Wladze_Krakowa__100_tys__kibicow_w_miescie.html (19.03.2012).

⁸⁵ *Żony angielskich piłkarzy w Krakowie na Euro 2012*, <http://www.polskatimes.pl/artukul/474876,zony-angielskich-pilkarzy-w-krakowie-na-euro-2012,id,t.html?cookie=1> (19.03.2012).

⁸⁶ *Eurostudniówka*, Newsweek, 2012, nr 9, s. 10.

		Wrocław			
Rosja	Grupa A	Warszawa, Wrocław	Warszawa	Hotel Le Meridien	Stadion Miejski w Sulejówku
Dania	Grupa B	Charków, Lwów	Kołobrzeg	Hotel Marine	Stadion Miejski w Kołobrzegu
Niemcy	Grupa B	Charków, Lwów	Gdańsk	Hotel Dwór Oliwski	Miejskie Centrum Sportowe w Gdańsku
Holandia	Grupa B	Charków	Kraków	Hotel Sheraton	Stadion Wisły Kraków
Portugalia	Grupa B	Charków, Lwów	Opalenica	Hotel Remes Sport&Spa	Stadion Miejski w Opalenicy
Chorwacja	Grupa C	Gdańsk, Poznań	Warka	Hotel Sielanka	Ośrodek Treningowy Sielanka
Hiszpania	Grupa C	Gdańsk	Gniewino	Hotel Mistral Sport	Stadion Miejski w Gniewinie
Irlandia	Grupa C	Gdańsk, Poznań	Sopot	Hotel Sheraton	Stadion Miejski w Gdyni
Włochy	Grupa C	Gdańsk, Poznań	Wieliczka	Turowka Hotel&Spa	Stadion Cracovii
Anglia	Grupa D	Donieck, Kijów	Kraków	Stary Hotel	Stadion Hutnika Kraków
Francja	Grupa D	Donieck, Kijów	Donieck	Kirsza Training Facility	Kirsza Training Facility
Szwecja	Grupa D	Kijów	Kozyn	Platinum Hotel	Koncza Zaspas Training Centre
Ukraina	Grupa D	Donieck, Kijów	Kijów	Dynamo Kijów Training Center	Dynamo Kijów Training Center

Źródło: www.uefa.com (19.03.2012).

Przygotowania do Mistrzostw Europy wymagają koordynacji zadań na wielu płaszczyznach. Jednostką nadrzędną wobec wszystkich podmiotów zaangażowanych w organizację EURO 2012™ jest UEFA. To europejska federacja piłkarska zleca, nadzoruje oraz ocenia realizację poszczególnych projektów, ważnych z punktu widzenia sprawnego przeprowadzenia Turnieju. Podmiotami przedstawicielskimi UEFA oraz krajowych federacji w poszczególnych krajach są lokalne komitety organizacyjne: EURO 2012 Polska oraz EURO 2012 Ukraina. Odpowiadają one za wykonanie szeregu zadań, obejmujących takie zagadnienia jak zarządzanie lotniskami, ceremonie, transport publiczny i podczas turnieju, bezpieczeństwo, programy proekologiczne, obsługa techniczna, nabór wolontariuszy itp. Pozostałymi oficjalnymi podmiotami odpowiedzialnymi za przygotowania do Mistrzostw są spółki powołane przez rządy obu krajów: PL.2012 w Polsce oraz Biuro Koordynacyjne ds. Przygotowania i Przeprowadzenia Finałów EURO 2012 na Ukrainie. Są one niezwykle istotne w zakresie przygotowania i rozbudowy wymaganej infrastruktury – czyli dróg, lotnisk, stadionów, zaplecza hotelowego – wdrożenia koncepcji bezpieczeństwa publicznego oraz przygotowań do przyjęcia znacznej liczby gości i kibiców.⁸⁷

⁸⁷ *EURO organisation, Alive* – UEFA publication, 2010, nr 1, s. 6.

2.2. Wrocław a Mistrzostwa Europy w piłce nożnej – droga do EURO 2012™

Mistrzostwa Europy w piłce nożnej, jakie odbędą się w roku 2012 we Wrocławiu, będą zdecydowanie największym wydarzeniem społeczno-kulturalnym zorganizowanym przez miasto w dotychczasowej historii. Wielopłaszczyznowe przygotowania, setki umów oraz przetargów, a także największa przebudowa w powojennej historii stolicy Dolnego Śląska, to oprócz szeregu obowiązków, niepowtarzalna szansa, wpływająca w pozytywny sposób na szereg mierników ekonomicznych oraz gospodarczych. Zakres robót budowlanych oraz transferu wiedzy, spowodowany organizacją wielkoformatowej imprezy sportowej, w znacznym stopniu wykracza poza wartości wynikające z wieloletniego, a nawet krótkotrwałego, pozytywnego trendu.

Mając na uwadze liczne korzyści, wynikające z organizacji tak dużej imprezy sportowej, jaką są Mistrzostwa Europy w piłce nożnej, miasto Wrocław już w 2004 roku wyraziło, obok 5 innych polskich miast, chęć organizacji turnieju finałowego EURO 2012™. Pierwszym z formalnych punktów aplikacyjnych było podpisanie 11 gwarancji przez władze Miasta Wrocławia i Dolnego Śląska oraz innych podmiotów. Dokumenty te zapewniały pełne poparcie rządu i władz samorządowych dla zgłoszenia przeprowadzenia finałowego turnieju ME w piłce nożnej UEFA EURO 2012™ w przypadku uzyskania praw do jego organizacji. Również Miasto Wrocław gwarantowało, że poniesie wszelkie niezbędne koszty i wydatki potrzebne do przygotowania wskazanego Stadionu na turniej. Władze miasta zapewniły poparcie dla promocji wydarzenia jak i zapewnienie na ten cel odpowiednich środków. Ponadto Prezydent Wrocławia zagwarantował podjęcie wszelkich środków w celu zapewnienia bezpieczeństwa uczestników na najwyższych standardach⁸⁸. Stanowcze zaangażowanie już w początkowych fazach aplikacyjnych było jednym z głównych celów politycznych Prezydenta miasta, Pana Rafała Dutkiewicza. Docelowo organizacja Mistrzostw Europy miała być dla miasta kolejnym bodźcem unoszącym je w górę w gospodarczej hierarchii miast Polski. Najdoskonalszym wyrazem ambicji miejskich jest cytat z książki „Nowe Horyzonty”, której autorem jest Rafał Dutkiewicz:

⁸⁸ Historyczne informacje aplikacyjne pochodzą z niepublikowanego dokumentu „*Droga Wrocławia do EURO 2012™*” udostępnionego mi przez Biuro ds. EURO 2012 we Wrocławiu.

„Czas pokaże, czy szansa zbudowania wspaniałej europejskiej metropolii zostanie wykorzystana. Wierzę w to głęboko i staram się o to ze wszelkich sił. Bo realizacja takich zamierzeń jest zgodna z najlepiej rozumianym interesem Wrocławia i Polski”⁸⁹.

Lata 2005-2006 to wielomiesięczne procesy przekazywania formalnych zgłoszeń oraz przedstawiania odpowiednich gwarancji i informacji ze strony miasta. Najważniejszymi spośród nich są tzw. dokumentacje fazy I oraz II, których kluczowym elementem było podpisanie szeregu umów, m.in. umowy na organizację Turnieju (PZPN – UEFA), umowę z miastami-gospodarzami (Wrocław –UEFA), umowa na korzystanie ze stadionów (PZPN/UEFA – Miasto Wrocław), umowy z lotniskiem (UEFA – Port Lotniczy Wrocław S.A.)⁹⁰. Okres ten to także kilkukrotne wizyty przedstawicieli Europejskiej Unii Piłkarskiej we Wrocławiu, mające na celu zweryfikowanie przedstawionych im danych, a także uzupełnienie brakujących informacji. Co ciekawe, efektem tych wizyt oraz kularowych rozmów było m.in. podjęcie decyzji o przejęciu przez Miasto Wrocław klubu piłkarskiego Śląsk Wrocław, o czym Prezydent Miasta pisze w przytaczanej już pozycji jego autorstwa:

„Chciałbym jednak opowiedzieć o rozmowie z delegatami Europejskiej Federacji. Zapytałem ich mianowicie, jaki jest największy problem europejskiej piłki nożnej. A oni na to, że piłka jest bardzo ważna i że ogromnie zależy im na tym, aby związek wspólnot lokalnych z lokalnymi klubami był możliwie silny. Po tej rozmowie zdecydowałem się na realizację od dawna rozważanego przedsięwzięcia. (...) Postanowiliśmy stać się współwłaścicielem WKS Śląsk i chcemy go wprowadzić do pierwszej ligi (dziś ekstraklasa – M.F.)”⁹¹.

Z pewnością powyższe słowa świadczą o zaistnieniu pierwszego pozytywnego efektu organizacji w mieście Mistrzostw Europy w piłce nożnej, dotychczas nie uwzględnionego w żadnej z oficjalnych publikacji.

Po ostatecznym przyznaniu 18.04.2007 r. Polsce oraz Ukrainie prawa do organizacji EURO 2012™, miasto Wrocław rozpoczęło kolejne starania, na tym etapie mające na celu zwycięstwo w rywalizacji o miano miejskiego gospodarza imprezy. UEFA od samego początku podkreślała, iż Mistrzostwa zorganizują 4 miasta polskie oraz 4 ukraińskie, co przy zgłoszeniu aplikacji przez 6 krajowych ośrodków, zmusiło Wrocław do podjęcia prestiżowej rywalizacji z Chorzowem, Gdańskiem, Krakowem, Poznaniem oraz Warszawą.

⁸⁹ R. Dutkiewicz, *Nowe Horyzonty*, Rosner i Wspólnicy, Warszawa 2006, s. 47.

⁹⁰ *Droga Wrocławia...*, op. cit.

⁹¹ R. Dutkiewicz, *Nowe...*, op. cit., s. 139.

Natychmiastową decyzją, będącą konsekwencją wyboru w Cardiff, było powołanie w maju 2007 roku Biura ds. EURO 2012 w Urzędzie Miejskim Wrocławia, którego zadaniem jest koordynacja prac, zarządzanie informacją oraz promocja UEFA EURO 2012™. Pełnomocnikiem ds. UEFA EURO 2012™ z ramienia Prezydenta Wrocławia został Michał Janicki. Ponadto, już w czerwcu tego samego roku została opracowana przez firmę doradczo – audytową KPMG analiza porównawcza dwóch lokalizacji stadionu piłkarskiego we Wrocławiu. Porównano możliwość przebudowy Stadionu Olimpijskiego (proponowanego jako areny do rozgrywania meczów Turnieju) oraz budowy nowego stadionu umiejscowionego przy ul. Drzymały (Pilczyce). Zmiana pierwotnej lokalizacji (którą był Stadion Olimpijski) została podyktowana większą możliwością wykorzystania dostępnego terenu m.in. pod budowę obiektów sportowych⁹². W lipcu 2007 roku, potwierdzono aneksem do umowy stadionowej zgodę UEFA na zmianę lokalizacji dla przedsięwzięcia budowy nowego stadionu miejskiego we Wrocławiu. Tego samego miesiąca, w trybie przyspieszonym sprecyzowano i ogłoszono zasady konkursu na opracowanie koncepcji architektoniczno - urbanistycznej zagospodarowania terenu w rejonie ul. Drzymały we Wrocławiu z przeznaczeniem na budowę stadionu miejskiego (zwycięzcą konkursu została firma JSK Architekci Sp. o.o.)⁹³. Istotnym krokiem z punktu widzenia organizacyjnego, było powołanie w grudniu 2007 roku w celu sprawnej realizacji inwestycji, jaką jest budowa stadionu na Maślicach, spółki celowej WROCLAW 2012 Sp. z o.o. Zgodnie ze statutem, celem podmiotu pozostaje:

- „Wykonywanie praw i obowiązków, wynikających z zawartej przez Miasto Wrocław umowy o wykonanie prac projektowych z JSK Architekci Sp. o.o.;
- Przygotowanie i przeprowadzenie postępowań zmierzających do wyłonienia Wykonawców, którzy dokonają wybudowania Przedsięwzięcia EURO 2012™, a także do zawarcia w imieniu i na rzecz Miasta umów, w tym umów o roboty budowlane z tak wyłoniionymi Wykonawcami;
- Wykonywanie obowiązków inwestora zastępczego w procesie inwestycyjnym budowy stadionu;
- Przygotowanie i przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, przedmiotem którego będzie wybór operatora Stadionu Miejskiego we Wrocławiu, w zakresie powierzonych Spółce zadań związanych z przygotowaniem turnieju⁹⁴.”

⁹² v. Uchwała Rady Miejskiej Wrocławia nr XXXVIII/2453/05 z dnia 19.05.2005 r.

⁹³ *Droga Wrocławia...*, op. cit.

⁹⁴ *O spółce*, <http://www.2012.wroc.pl/static/45/O-spolce.html> (21.03.2012).

Duży zakres, intensywność oraz rozmach w planowaniu kolejnych kroków zostały finalnie docenione 13 maja 2009 roku, kiedy UEFA, po dwudniowych obradach w Bukareszcie, potwierdziła, iż Wrocław otrzymuje ostateczne prawo do organizacji Mistrzostw Europy, zaś Kraków i Chorzów pozostają miastami rezerwowymi. Było to spora niespodzianka, szeroko komentowana w prasie krajowej i zagranicznej. Szczególne kontrowersje budziło odsunięcie od przeprowadzenia finałowego turnieju Krakowa, który początkowo, po przyznaniu Polsce i Ukrainie praw do EURO 2012™ był wraz z Chorzowem miastem rezerwowym, ale z biegiem czasu, po kolejnych wizytacjach UEFA, szybko awansował do czołówki rankingów na najlepiej przygotowane do turnieju miasto⁹⁵. O ostatecznym sukcesie Wrocławia (kosztem Krakowa – według fachowców) zadecydował profesjonalizm przygotowań, szybkość działania, a także spójność i atrakcyjność planu organizacji turnieju, przewidzianych działań promocyjnych oraz oferty dodatkowej. Nie bez znaczenia pozostawał też fakt, iż planowany Stadion Miejski we Wrocławiu miał być znacznie większy i nowocześniejszy od modernizowanego obiektu Wisły Kraków.

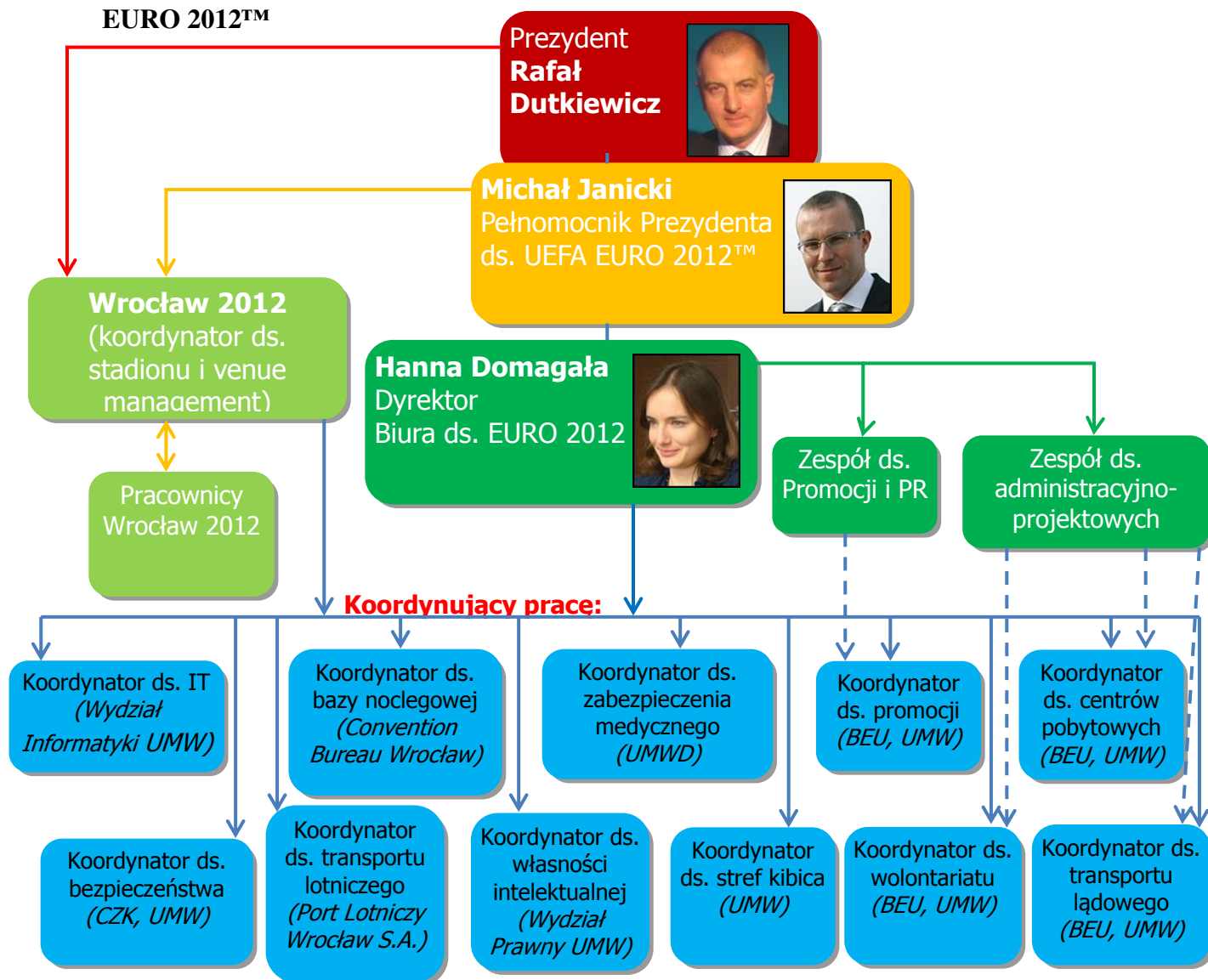
Ostateczne przyznanie Wrocławowi prawa do organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™ pozwoliło na wykrystalizowanie się ostatecznego kształtu miejskiej struktury organizacyjnej turnieju, która została przedstawiona na schemacie 15. Najważniejszą postacią i najwyższym zwierzchnikiem jest w niej Prezydent Miasta Rafał Dutkiewicz posiadający w osobie Michała Janickiego oficjalnego pełnomocnika ds. EURO 2012™. Z punktu widzenia zadaniowego najważniejsze w mieście są dwie jednostki: Biuro ds. EURO 2012 oraz spółka Wrocław 2012. Zadaniem pierwszej z nich jest koordynacja wszelkich prac przygotowawczych związanych z przygotowaniem do Mistrzostw Europy, a także realizacja działań promocyjnych oraz przygotowanie centrów pobytowych i organizacja kwestii wolontariatu. Nie leży zaś w kompetencjach Biura ds. EURO 2012 przygotowanie stadionu. Drugi z podmiotów – Wrocław 2012 – jest wyłącznym realizatorem inwestycji stadionowej. Ponadto spółka posiada uprawnienia koordynujące pozostałe inwestycje miejskie, z wyłączeniem inwestycji drogowych oraz kolejowych⁹⁶. Co istotne, status prawny pozwala spółce na pełnienie roli inwestora zastępczego dla inwestycji związanych z EURO 2012™⁹⁷.

⁹⁵ v. *Euro nie dla Krakowa i Chorzowa. Na Ukrainie walka trwa*, http://stadiony.net/aktualnosci/2009/05/euro_nie_dla_krakowa_i_chorzowa_na_ukrainie_walka_trwa (21.03.2012).

⁹⁶ Dane dotyczące struktury organizacyjnej pochodzą z niepublikowanych opracowań Biura ds. EURO 2012 we Wrocławiu.

⁹⁷ *O spółce*, <http://www.2012.wroc.pl/static/45/O-spolce.html> (21.03.2012).

Schemat 8. Struktura organizacyjna Miasta Wrocław w kontekście przygotowań do EURO 2012™



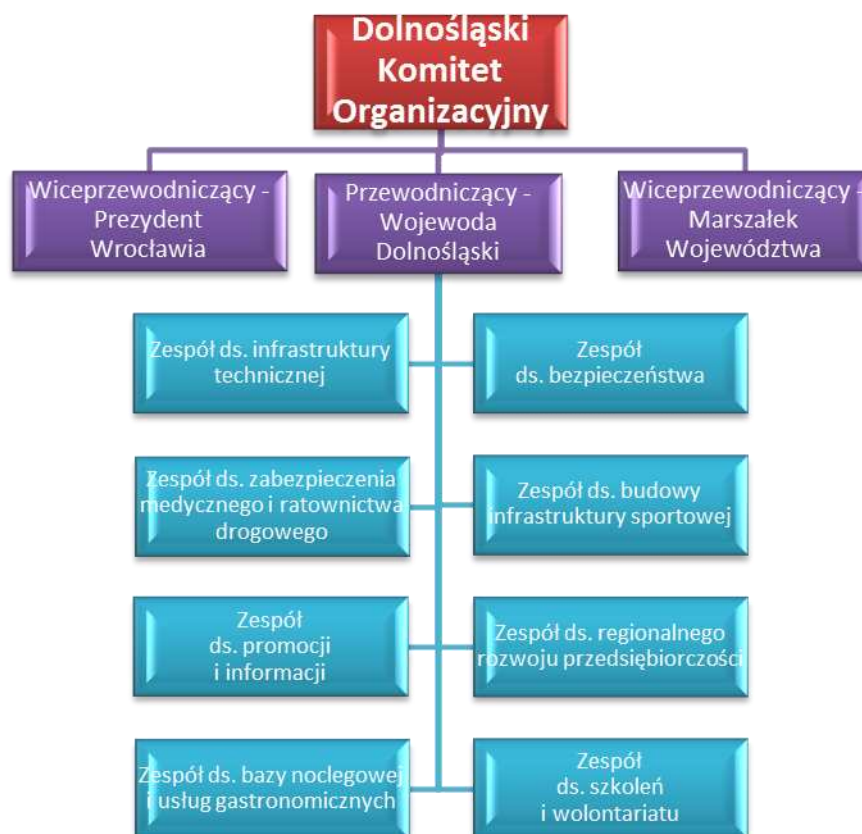
Źródło: Opracowanie biura ds. EURO 2012 we Wrocławiu.

Jednostkową, ale niezwykle istotną rolę w strukturze organizacyjnej odgrywa Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego. Zgodnie z pierwotnymi gwarancjami, złożonymi jeszcze w fazie aplikacyjnej, odpowiada on za zabezpieczenie medyczne imprezy.

Ponadto na mocy Zarządzenia Wojewody Dolnośląskiego w 2008 roku – utworzono Dolnośląski Komitet Organizacyjny (schemat 9). Do działalności w Komitecie powołano osoby zatrudnione już w BEU i Spółce Wrocław 2012, a także Koordynatorów lokalnych. W Komitecie zaangażowane są osoby mające doświadczenie w nadzorze nad infrastrukturą drogową, komunikacją zbiorową, bezpieczeństwem i opieką medyczną, rozwojem regionalnej przedsiębiorczości, promocją oraz z wielu innych dziedzin. Spotkania Komitetu odbywają się cyklicznie i mają na celu koordynację wszystkich działań przygotowujących do UEFA EURO

2012™ we Wrocławiu i w całym regionie⁹⁸. Zgodnie z założeniami, intencją 70-cio osobowego Komitetu nie jest realizacja samych inwestycji, ale kontrola, pomoc oraz merytoryczne doradztwo na wielu płaszczyznach. Powołany podmiot jest także doskonałym forum służącym do przeprowadzania wielostronnych debat na temat zakresu realizowanych i planowanych prac związanych z przygotowaniem do Mistrzostw Europy.

Schemat 9. Struktura Dolnośląskiego Komitetu Organizacyjnego



Źródło: Opracowanie biura ds. EURO 2012 we Wrocławiu.

Wielość, a także spójność wzajemnie się uzupełniających podmiotów we Wrocławiu gwarantuje pełną harmonię przygotowań do EURO 2012™. Istotne jest to, iż rozkład kompetencji poszczególnych jednostek nie pozostawia dyskusji i wątpliwości. Szybko wykształcona, skuteczna i profesjonalna struktura organizacyjna powoduje ponadto, iż sprecyzowany jest rozkład odpowiedzialności poszczególnych podmiotów. Tym samym wzmożone poczucie odpowiedzialności, poparte maksymalnym wyspecjalizowaniem, pozwalają zapobiec licznym konfliktom oraz nieporozumieniom. Łańcuch zadanie – realizacja - wynik – ocena jest wszak podstawowym elementem na etapie planowania oraz zarządzania każdym projektem.

⁹⁸ Dane dotyczące struktury organizacyjnej pochodzą z niepublikowanych opracowań Biura ds. EURO 2012 we Wrocławiu.

2.3. Konkurencyjność oraz poziom rozwoju infrastrukturalno-gospodarczego Wrocławia i województwa dolnośląskiego bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012™

W celu stworzenia pełnego obrazu potencjalnych efektów gospodarczych, związanych z organizacją we Wrocławiu Mistrzostw Europy w piłce nożnej, należy przedstawić poziom rozwoju miasta i regionu bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do mistrzowskiej imprezy. Istotnym elementem, przydatnym w późniejszej analizie, jest znajomość wewnątrz krajowego zróżnicowania regionów, które to ma znaczący wpływ na poziom inwestycji w danym mieście i okolicy. Sytuację tą doskonale zobrazowały elementy rozdziału 1, które wskazywały na odmienne zapotrzebowanie w kwestii zakresu przygotowań do metaimprezy sportowej w zależności od względnej pozycji gospodarczej w kraju oraz absolutnych, podstawowych wskaźników ekonomicznych i wartości infrastrukturalnych danego miasta.

Analiza przeprowadzona w niniejszym rozdziale przedstawiona zostanie dla dwóch poziomów geokodowania jednostek terytorialnych: NUTS 2 jako region-województwo dolnośląskie oraz NUTS 5 jako odpowiednik gminy-miasta Wrocław⁹⁹. Tego typu analiza pozwoli na skuteczne i pełne zobrazowanie wielu badanych obszarów, z uwzględnieniem pozycji i charakteru Wrocławia jako centralnego ośrodka w regionie oraz pozycji regionu w kraju, jako otoczenia w którym funkcjonuje miasto Wrocław. Tym samym w analizie dla najniższego poziomu geokodowania większy nacisk skierowany zostanie na poziom rozwoju infrastrukturalno-gospodarczego, zaś w przypadku NUTS 5 istotniejszym elementem staje się pozycja konkurencyjna jednostki na tle innych regionów w kraju. Wyraźne zaakcentowanie dwóch różnych poziomów z zastosowaniem nomenklatury NUTS pozwoli ponadto na nieskomplikowane analizy porównawcze względem odpowiednich poziomów przedstawionych w ramach analizy ex post rozdziału 1.

Wrocław jest bezsprzecznie centralnym ośrodkiem Dolnego Śląska, do czego przyczynił się szereg zachodzących w dziejach procesów społecznych, cywilizacyjnych, kulturowych, politycznych oraz gospodarczych. Dynamiczne, wieloletnie zjawiska o których mowa koncentrowały się w obrębie obecnej stolicy województwa dolnośląskiego ze względu na wielość czynników, spośród których najistotniejszymi wydają się być czynniki naturalne, związane z położeniem samego miasta, jak np. warunki hydrologiczne i klimatyczne,

⁹⁹ v. M. Markowska, D. Strahl, *Miejsce Polski w europejskiej przestrzeni regionalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 21 oraz J. Żebrowska-Cielek, *NUTS – nomenklatura jednostek terytorialnych do celów statystycznych*, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2001, s. 17.

neutralne ukształtowanie fizjograficzne terenu, dostępne rynki zbytu oraz położenie na przecięciu szlaków komunikacyjnych. Pochodną powyższych czynników stały się wielopłaszczyznowe zjawiska, przybierające na sile na przestrzeni setek lat, spośród których wyróżnia się w głównej mierze rosnące znaczenie funkcji ośrodka administracyjnego, edukacyjnego, naukowego, kulturowego, a także kultu religijnego. Wszystkie te aspekty przyczyniły się w sposób bezpośredni do uzyskania przez miasto Wrocław dominującego charakteru oddziaływania na społeczną i ekonomiczną strukturę całego Dolnego Śląska¹⁰⁰. Ponadto, rozwój miasta na przestrzeni wieków przyczynił się do wykształcenia funkcji miasta, jako centrum obsługi obszaru własnego wpływu w następujących sferach:

- administracyjnej;
- badań naukowych i szkolnictwa wyższego;
- szkolnictwa średniego;
- kultury;
- informacji;
- zatrudnienia;
- usług medycznych;
- usług handlowych;
- promocji i pomocy jednostek „otoczenia rynkowego” dla podmiotów gospodarczych;
- węzła komunikacyjnego w ruchu krajowym¹⁰¹.

Stopień rozwoju społeczno-gospodarczego w latach bezpośrednio poprzedzających przygotowania do EURO 2012TM (pod uwagę brane są lata 2004-2009) wskazywał na obiecującą wielkość danych bezwzględnych oraz pozytywny trend, informujący o nieustannym, wielostrukturalnym rozwoju. Pozytywne zmiany przestrzeni miejskiej oraz systemu przepływu wiedzy miały docelowo przyczynić się do wykształcenia nowej metropolii na mapie istotnych krajowych i regionalnych ośrodków. Kluczowym elementem planu rozwojowego ma być, zgodnie ze słowami prezydenta Dutkiewicza, stworzenie ponad milionowej aglomeracji, stanowiącej o sile regionu i kraju. Przyczynić się do tego miało w głównej mierze budowanie pozycji znaczącego ośrodka edukacyjnego i naukowego, polityka proinwestycyjna, ciągle ulepszanie infrastruktury miejskiej, skuteczna promocja miasta w

¹⁰⁰ I. Ładysz, *Konkurencyjność obszarów metropolitalnych w Polsce na przykładzie wrocławskiego obszaru metropolitalnego*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 108.

¹⁰¹ S. Korenik, *Kształtowanie się Wrocławskiego Obszaru Metropolitalnego w warunkach integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 155.

kraju i za granicą, rozwiązanie problematyki emigracyjnej, a także nieustające poszukiwania nowatorskich rozwiązań ustrojowych i formalno-prawnych¹⁰².

Tabela 9. Zmienność w czasie podstawowych danych ekonomicznych, gospodarczych oraz infrastrukturalnych miasta Wrocław bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012

Dane	2004	2006	2008
Stopa bezrobocia (%)	12,9	8	4,5
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (zł)	2511,42	2797,71	3048,98
Liczba sklepów	1081	1156	1520
Liczba placówek gastronomicznych	327	337	400
Produkcja sprzedana (mln zł)	7695,7	7595,5	10407,4
Przedsiębiorstwa przemysłowe (powyżej 49 pracowników)	125	127	130
Liczba zatrudnionych w powyższych przedsiębiorstwach	32832	36489	40342
Wartość brutto środków trwałych w przedsiębiorstwach na rozrachunku gospodarczym (mln zł)	24716,7	28047	34007,5
Liczba podmiotów gospodarczych	94465	92954	95602
Przychody ogólne przedsiębiorstw (mln zł)	37509,7	48895	61467,5
Wynik finansowy netto przedsiębiorstw (mln zł)	994,4	1624,1	1306,2
Dochody budżetu miasta (mln zł)	1739,2	2437,5	2621,8
Wynik finansowy budżetu miasta (mln zł)	18,9	213,4	-571,9
Wartość brutto środków trwałych w jednostkach budżetowych (mln zł)	7858,6	9833	10903
Szkoły wyższe	21	23	25
Liczba studentów	119861	141554	144719
Studenci z zagranicy	583	834	1139
Tereny komunikacyjne (% powierzchni w strukturze miasta)	9,8	10,3	10,3
Czynne trasy taboru autobusowego oraz tramwajowego (km)	597	583	1183
Tabor autobusowy	384	395	448
Tabor tramwajowy	403	405	410
Tabor dzienny w ruchu ogółem	582	641	687
Miejsca w taborze (na tysiąc ludności obsługiwanej)	166	169	178
Ruch obsługiwanych pasażerów w porcie lotniczym (tys.)	359,8	865,9	1465,4
Liczba przestępstw	40608	35107	33866

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Roczników Statystycznych Miasta Wrocław*.

Tabela 9 przedstawia zmienność w czasie najbardziej kluczowych danych ekonomicznych, infrastrukturalnych oraz społecznych miasta Wrocław w latach 2004-2008. Przedstawiony zarys formalny wskazuje na wielowymiarowe budowanie pozycji miasta na gruncie dziedzin wyszczególnionych w poprzednim akapicie. Dane przedstawione w tabeli świadczą o nieustannym rozwoju miasta poprzez duży zasięg inwestycji w kapitał ludzki, infrastrukturę miejską oraz pozostałe aspekty rozwojowe ośrodka. Szczególnie istotnego znaczenia w kontekście długookresowego rozwoju nabiera budowanie wizerunku miasta

¹⁰² v. R. Dutkiewicz, *Nowe Horyzonty*, op. cit., s. 45-47.

innowacyjnego oraz edukacyjnego. Liczba uczelni wyższych, a także wielość podejmowanych śmiałych inicjatyw stymulujących innowacyjność miasta, świadczą o niezwykle racjonalnym zarządzaniu ośrodkiem, którego znaczenie, budowane na przestrzeni wielu lat, pozwoli na automatyczny wzrost pozostałych wyznaczników rozwoju. Wiedza, jako szczególnie forma kapitału ściśle związanego z zasobami pracy, traktowana jest przez osoby zarządzające miastem jako główna składowa współczesnego rozwoju społeczno-gospodarczego¹⁰³. Odnotować należy także dużą ilość jednostek wspierających przedsiębiorczość bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012™. Wrocławski Park Technologiczny, Centrum Transferu Technologii, Centrum Zaawansowanych Technologii, liczne inkubatory przedsiębiorczości (w tym Dolnośląski Inkubator Naukowo-Technologiczny oddany do użytku w 2004 roku), a także programy miejskie, zakładające dofinansowania dla innowacyjnych przedsięwzięć, tworzą pozytywne otoczenie dla biznesu opartego na wiedzy¹⁰⁴. Z całą pewnością doskonałą lekcją dla ośrodków naukowych będzie organizacja Mistrzostw Europy w piłce nożnej – analizy ex post przeprowadzone w innych krajach wykazują, iż przygotowanie i przebieg tego typu metaimprezy wiążą się z ogromnymi, pozytywnymi transferami wiedzy.

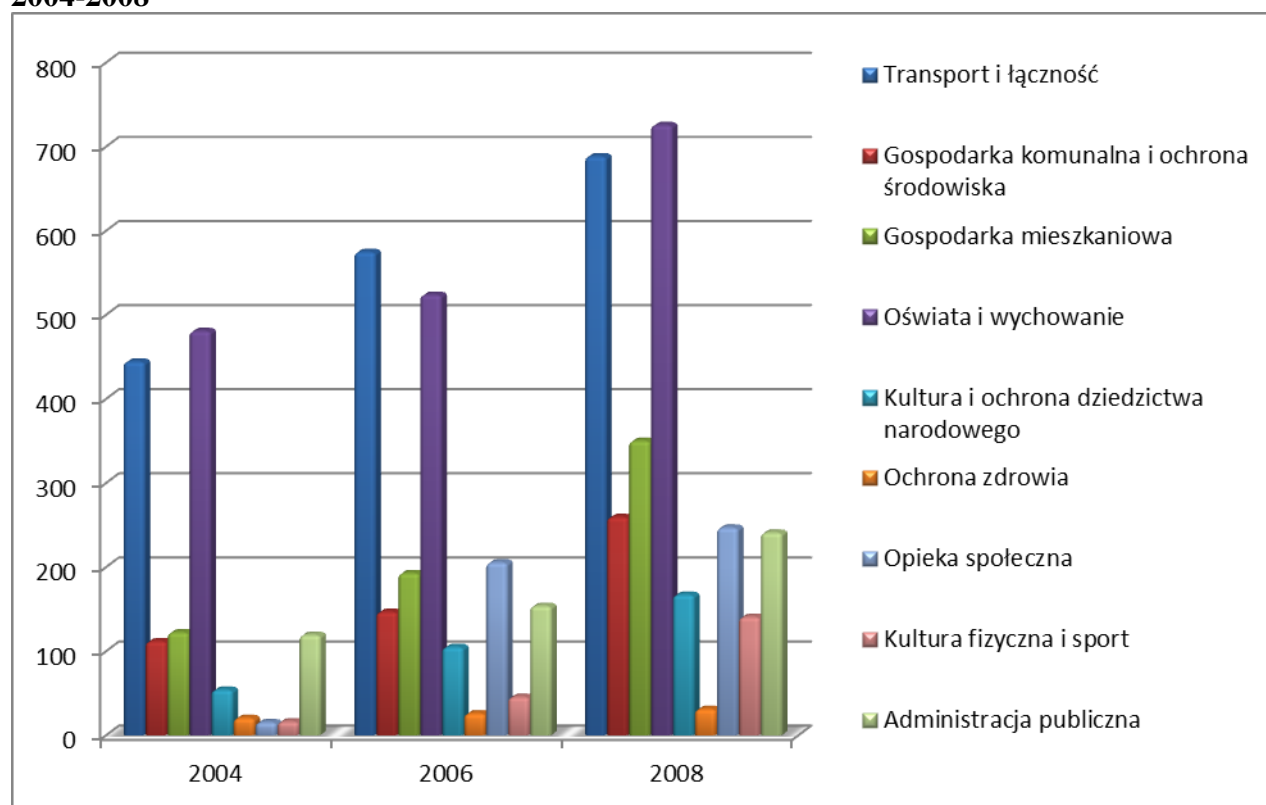
Oprócz działań instytucjonalnych, wspierających innowacyjność i przedsiębiorczość w mieście, Wrocław dokonywał w latach 2004-2009 wielu inwestycji miejskich, służących lokalnej społeczności oraz biznesom. O fakcie tym doskonale świadczy wykres 9, przedstawiający zmieniającą się w czasie kwotę wydatków budżetu miasta według ich rodzajów. Zauważalny jest wzrost wydatków w absolutnie każdym obszarze działalności i misji miejskiej. Poniższy wykres wskazuje na wieloobszarowe budowanie pozycji miasta, nie tylko poprzez bezpośrednie udogodnienia infrastrukturalne, ale także poprzez budowanie pozytywnego wizerunku, jako ośrodka będącego doskonałym miejscem do funkcjonowania człowieka w społeczności. Wzrost wydatków w takich dziedzinach jak kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, oświata i wychowanie, bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa, kultura fizyczna i sport oraz gospodarka mieszkaniowa, z całą pewnością przyczyniają się do tworzenia doskonałych warunków dla mieszkańców obecnych oraz potencjalnych, napływających do miasta ze względu na zachęcające warunki życia (w tym studentów). Osobną kwestią jest rosnące zadłużenie miasta, powstające w wyniku

¹⁰³ T. Markowski, D. Drzazga, *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-gospodarczym i przestrzennym miast*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2008, s. 8.

¹⁰⁴ Wrocławski Park Technologiczny, wraz z jego otoczeniem, został uznany w 2008 roku za najszybciej rozwijający się, o największej liczbie specjalizacji, Park Technologiczny w kraju. W zestawieniu 10 największych parków technologicznych w Polsce, WPK wygrał w 5 spośród 9 punktowanych kategorii, jednocześnie nie spadając w pozostałych poza miejsca 2-3. Więcej na ten temat w interesującej pozycji Adama Oleksiuka *Konkurencyjność regionów, a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2009.

wzrastających wydatków bieżących. W celu sfinansowania nadmiernego deficytu, uwzględnionego w tabeli 7, miasto zaciągnęło w roku 2008 kredyt w wysokości 571,9 mln zł¹⁰⁵. Kwota ta, niepokojąco wysoka, jest wypadkową wysokiego poziomu inwestycji. Mimo iż analiza ekonomiczna i ocena normatywna tego typu strategii budżetowej miasta wykracza znacznie poza obszar niniejszej pracy, według autora nie powinna ona być przejawem niegospodarności, lecz śmiałej i uzasadnionej polityki proinwestycyjnej, której pozytywne efekty w okresie długookresowym powinny w znacznym stopniu przewyższać bieżące koszty.

Wykres 9. Kwota wydatków budżetu miasta Wrocław według ich rodzajów w latach 2004-2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Roczników Statystycznych Miasta Wrocław*.

Wrocław, jako centralny ośrodek miejski w regionie, przedstawiał bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012™ stosunkowo dobre (w zestawieniu z innymi polskimi miastami) wyniki gospodarcze oraz stan infrastrukturalny. Regularny i nieprzerwany wzrost poprzez stałe dowartościowywanie infrastrukturalne oraz dynamiczną gospodarkę lokalną, przyczyniały się w latach 2004-2009 do realizacji planów metropolizacyjnych oraz stymulowania aktywności inwestycyjnej i kreatywności miasta, czyli procesów wzajemnie ze sobą korespondujących¹⁰⁶. Wewnątrz czynniki sprawcze oraz aktywność władz lokalnych w

¹⁰⁵ v. Dz. 123/2008 UM Wrocław, *Udzielenie kredytu bankowego w wysokości do 515 664 048,00 PLN na sfinansowanie planowego deficytu budżetu miasta w 2008 roku*, Wrocław 27.06.2008.

¹⁰⁶ v. A. Klasik, *Kreatywne miasta i aglomeracje – studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 83.

przeddzień rozpoczęcia przygotowań do EURO 2012™ dały solidny grunt pod kolejne inwestycje, tym razem kluczowe w kontekście przeprowadzenia mistrzowskiej imprezy. Pozytywne działania przedstawione w powyższych akapitach przyczyniły się nie tylko do lepszego przygotowania miasta już na samym starcie, ale także do posiadania przez władze Wrocławia niezbędnego doświadczenia w zakresie realizacji dużych, publicznych inwestycji oraz solidnego wsparcia merytorycznego w postaci licznych instytucji i ośrodków naukowych. Popularny *know-how* reprezentuje wiedzę, która, wykształcona na przestrzeni wielu lat, w drodze celowych działań, potrafi być bezcenna w okresie realizacji tak wielkiego przedsięwzięcia, jakim są Mistrzostwa Europy w piłce nożnej.

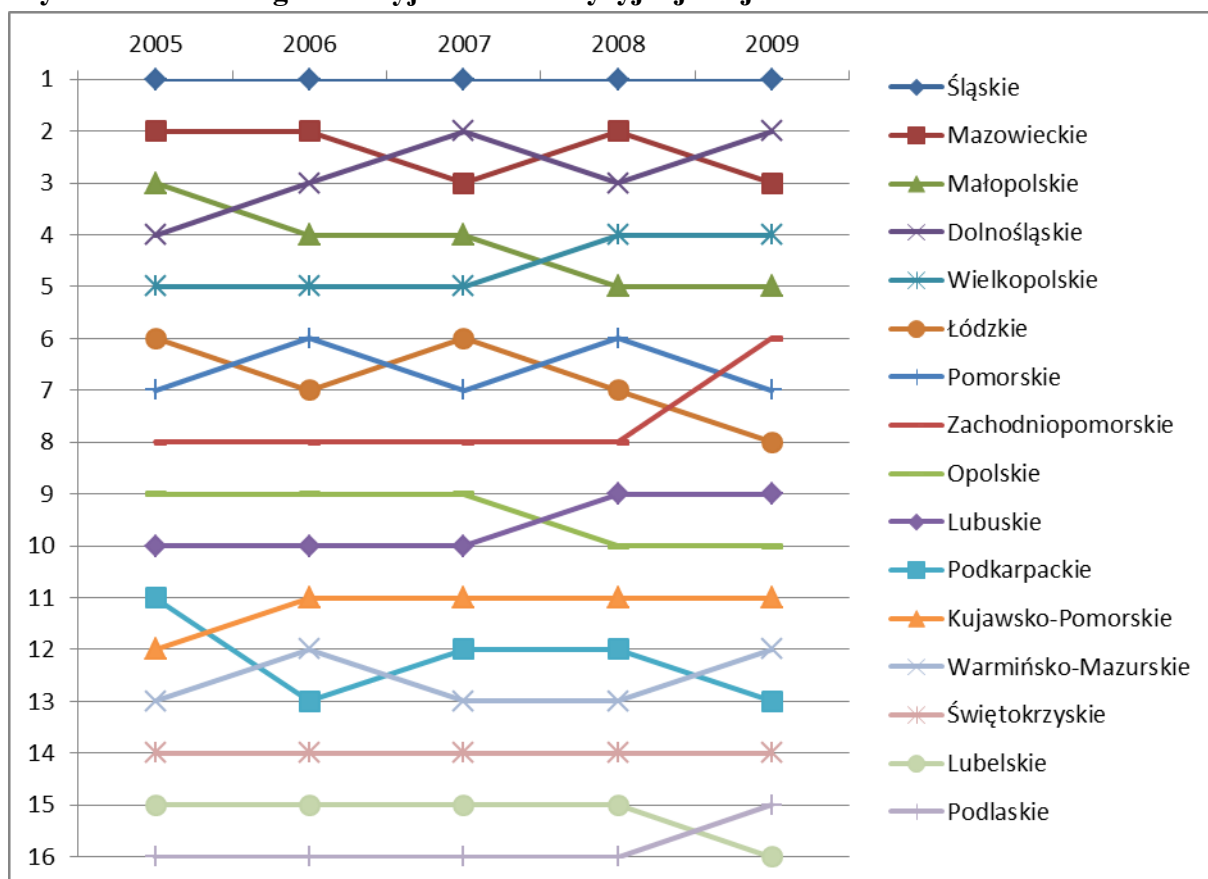
Obok wszelkich zalet oraz pozytywnych trendów rozwojowych infrastruktury miejskiej, należy w tym miejscu zwrócić również uwagę na miejskie luki w postaci niewykształconej infrastruktury sportowej, wyraźnie widoczne w okresie przed rozpoczęciem przygotowań. Na etapie aplikacyjnym miasto Wrocław nie posiadało stadionu na którym miałyby się rozegrać Mistrzostwa, co więcej, wciąż nierozwiązana była kwestia położenia planowanego obiektu. W bezpośredniej okolicy nie znajdował się także żaden profesjonalny sportowy ośrodek przygotowawczy na poziomie akceptowalnym przez UEFA. Kwestii tych nie należy pomijać, lecz z ogólnego punktu widzenia, a także zbiorowej analizy, przedstawionej w dotychczasowej treści niniejszej pracy, maluje się wizerunek miasta posiadającego solidne podłoża pod organizację metaimprezy sportowej. Niezbędne inwestycje w infrastrukturę sportową zauważalne są w każdym z krajów organizujących, nawet słynących z doskonałych aren sportowych, jak chociażby Niemcy (MŚ 2006), czy Francja (EURO 2016)¹⁰⁷.

Również Dolny Śląsk, jako region w którym funkcjonuje Wrocław, reprezentował bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012™ bardzo wysoki stopień rozwoju społeczno-gospodarczego oraz infrastrukturalnego. Liczne rankingi zestawiające najważniejsze ośrodki w kraju, stawiały w każdym przypadku województwo dolnośląskie, jako jeden z najważniejszych regionów w kontekście ogólnokrajowego rozwoju. Doskonałym przykładem jest przedstawiona na schemacie 18 pozycja województwa dolnośląskiego w obiektywnym *Rankingu Atrakcyjności Inwestycyjnej* Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Nieprzerwane budowanie pozycji na arenie krajowej świadczy z całą pewnością o przemyślanym kierunku wzrostu całego regionu. Ranking o którym mowa, jest bardzo dobrym wyznacznikiem pozycji danego województwa w kraju, gdyż bierze pod uwagę dużą ilość najistotniejszych czynników wpływających na jego atrakcyjność inwestycyjną. Co

¹⁰⁷ v. P. Vignalin, *France plan stadium overhaul to host Euro 2016*, <http://uk.reuters.com/article/2010/05/25/uk-soccer-euro-france-idUKTRE64O3Y120100525> (02.04.2012).

istotne, czynniki te nie są związane wyłącznie z łatwością prowadzenia biznesu, lecz informują także o prostej atrakcyjności z ogólnospołecznego punktu widzenia. Wydaje się, iż autorzy zestawienia w optymalny sposób dobrali dane oraz ich wagi niezbędne do komparatystyki¹⁰⁸. Biorąc pod uwagę tematykę niniejszej pracy, jedynym brakiem (oczywistym i uzasadnionym), jest nieujęcie w analizie stanu infrastruktury sportowej, który jednak został omówiony wcześniej, w charakterystyce miasta Wrocław.

Wykres 10. Ranking Atrakcyjności Inwestycyjnej Województw 2005-2009



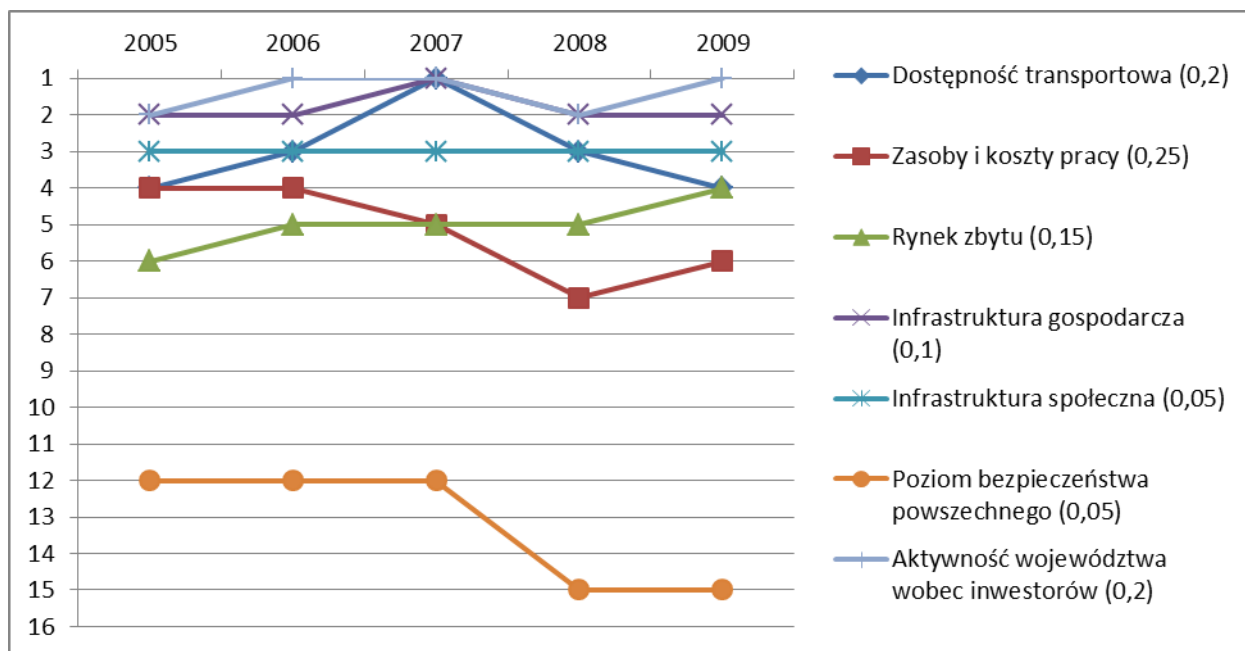
Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Nowicki i. in., *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005(-2009).

Na duże uznanie w przypadku województwa dolnośląskiego zasługuje awans o dwie pozycje rankingowe w ciągu zaledwie dwóch lat (okres 2005-2007). Po spadku na 3 miejsce w roku 2008, Wrocław odzyskał zanotował kolejny jednostopniowy awans w roku kolejnym. Stabilna i uznana pozycja w kraju, reprezentowana przez powyższy ranking, świadczy z całą pewnością o silnym wsparciu dla Wrocławia ze strony pozostałych, wewnątrzwojewódzkich ośrodków. Rola atrakcyjnego miasta w solidnym regionie jest dla Wrocławia z całą

¹⁰⁸ Więcej informacji na temat danych źródłowych jak i samej metodyki badań znaleźć można w odpowiednich edycjach rankingu *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005(-2009).

pewnością łatwiejsza, aniżeli teoretyczne funkcjonowanie pojedynczego zdrowego jądra w bezpłciowej przestrzeni.

Wykres 11. Pozycja rankingowa województwa dolnośląskiego według zmiennych w latach 2005-2009



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Nowicki i. in., *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005(-2009).

Na uwagę zasługuje także drugi aspekt omawianego rankingu, sporządzanego rokrocznie przez gdański Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową – pozycja rankingowa województwa w wewnątrzrankingowym zestawieniu poszczególnych zmiennych. Na przestrzeni 5 lat województwo dolnośląskie zanotowało spadek rankingowy w zakresie dwóch cech: zasobach i kosztach pracy oraz poziomu bezpieczeństwa powszechnego. O ile wzrost kosztów pracy można, *ceteris paribus*, wytłumaczyć wzmożonym popytem na ten czynnik produkcji, o tyle niepokojący jest niski względny poziom bezpieczeństwa społecznego. Mimo iż zmienna ta w najmniejszym stopniu wpływa na pozycję rankingową (waga 0,05), to wydaje się, że powinna ona wzbudzić we władzach regionu wzmożone zainteresowanie tym ogólnospołecznym czynnikiem. Pozycje rankingowe dla wszystkich zmiennych przedstawione zostały na schemacie 19. W nawiasie umieszczone zostały rangi poszczególnych cech.

Spośród najważniejszych danych, wskazujących na przewagi komparatywne województwa dolnośląskiego względem pozostałych krajowych jednostek NUTS 2, wyróżnić należy doskonałą sieć drogową, której wskaźnik gęstości w roku 2006 należał do

najwyższych w kraju (91,2 km dróg na 100 km²)¹⁰⁹. Poziom dostępności transportowej oraz infrastruktury gospodarczej w latach 2005-2009 stanowił o sile województwa, które posiadając, oprócz godnej pochwały sieci dróg, rozbudowany port lotniczy, dostępność do kluczowych szlaków transportu rzeczno- i kolejowego, było istotnym ośrodkiem na każdym etapie krajowej i proeksportowej ścieżki produkcji, magazynowania oraz dystrybucji wielu produktów.

O spójności w kwestii rozwoju województwa dolnośląskiego, nie będącego pochodną przygotowań do EURO 2012TM, świadczy także szereg projektów mających na celu kierunkowe wspieranie rozwoju regionalnego. Spośród wielu programów na szczególną uwagę i wyróżnienie w tekście zasługują:

- Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do roku 2020 (2005 r.);
- Dolnośląska Strategia Innowacji (2005 r.);
- Wieloletni Program Inwestycyjny (2006 r.);
- Regionalny Program Operacyjny (2006 r.)¹¹⁰.

Powyższe programy posiadały ponadto w latach 2004-2009 silne wsparcie w postaci izb przemysłowo-handlowych oraz licznych agencji rozwoju regionalnego, w tym m.in. następujących podmiotów:

- Agencja Rozwoju Regionalnego „AGROREG” S.A.;
- Agencja Rozwoju Regionalnego „ARLEG” S.A.;
- Dolnośląska Izba Rozwoju Regionalnego S.A.;
- Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej DAWG Sp. z o.o.;
- Euroregion Pogranicza Czech, Moraw i Ziemi Kłodzkiej – „Euroregion Glacensis”
- Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych;
- i.in.¹¹¹.

Przedstawiony w niniejszym rozdziale wizerunek miasta oraz województwa, jako dwóch silnych podmiotów, funkcjonujących w latach 2004-2009 w niepodważalnej symbiozie jest wynikiem rzetelnej analizy, nie popartej subiektywnymi odczuciami. Wrocław oraz województwo dolnośląskie wykazywały się w omawianych latach bezsprzecznie wysoką aktywnością gospodarczą i inwestycyjną na tle innych miast i województw. Co ważne, wiele spośród przedstawionych zmiennych może być w sposób pośredni bądź bezpośredni

¹⁰⁹ Y. Sardey, *Dolny Śląsk – Informator Gospodarczy*, Media Consulting Agency, Wrocław 2008, s. 16.

¹¹⁰ Ibidem, s. 82-88

¹¹¹ Ibidem, s. 29-33.

podatnych na zmiany wynikające z organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej. Organizacja tak dużej imprezy wpływa na wydawałoby się bardzo oddalone obszary funkcjonowania regionów, co zostało ukazane we wcześniejszych rozdziałach. Charakterystyka przedstawiona w powyższych akapitach cechuje się wielopłaszczyznowością, gdyż praktyka pokazuje, iż potencjalne zmiany gospodarcze wynikające z przygotowań największych sportowych imprez nabierają różnych cech, w zależności od charakteru danego kraju, regionu, czy nawet okresu koniunkturalnego. W związku z tym tylko obszerne przedstawienie wielorakich faktów pozwoli na zbudowanie solidnego punktu wyjścia dla dalszej analizy prognostycznej, o charakterze *ex ante*.

2.4. Wizerunek oraz popularność turystyczna Wrocławia i okolic bezpośrednio przed EURO 2012™

Organizacja Mistrzostw Europy w piłce nożnej to dla danego regionu ogromna szansa promocji oraz, co za tym idzie, rozwoju i dodatkowych wpływów w szeroko pojętej branży turystycznej. Na wielkość ruchu turystycznego wpływają w głównej mierze 3 czynniki, warunkujące przyjazd zainteresowanych osób w danej miejsce:

- wizerunek oraz popularność regionu turystycznego (także wynikający ze świadomych działań promocyjnych odpowiednich jednostek);
- rodzaj oraz jakość walorów turystycznych (naturalnych oraz antropogenicznych);
- jakość zagospodarowania turystycznego.

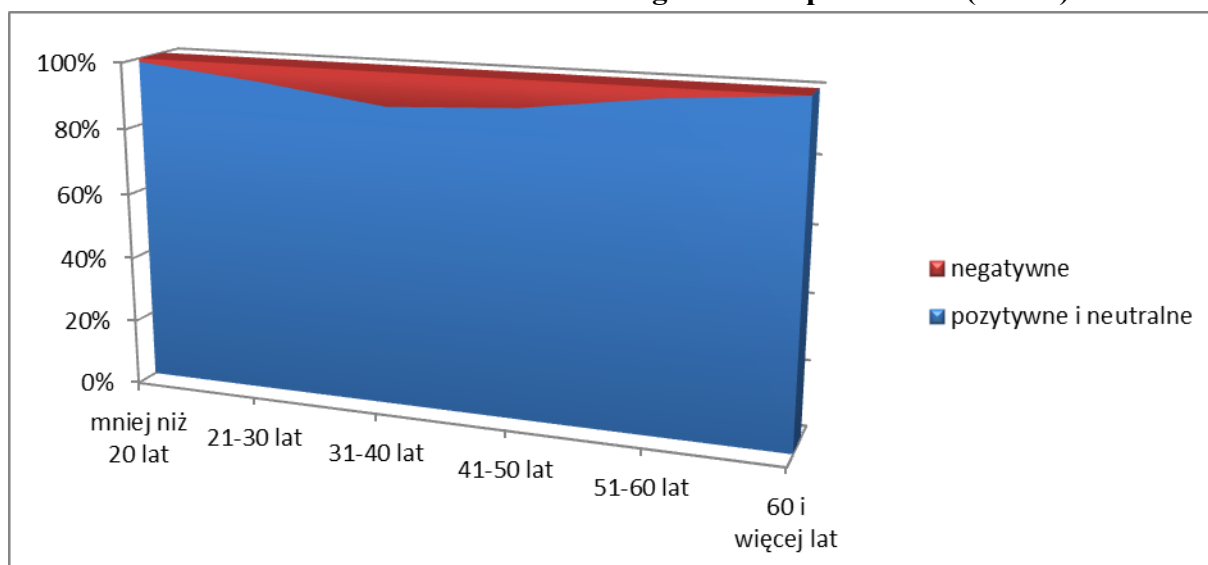
Spośród wymienionych zmiennych, tylko jakość naturalnych walorów turystycznych nie podlega wpływom celowych działań ludzkich, pozostałe zaś, z dużym prawdopodobieństwem mogą zostać przekształcone przez człowieka, w omawianym przypadku, jako konsekwencja przygotowań do EURO 2012™. Jako obszar potencjalnego wpływu organizacji Mistrzostw Europy na branżę turystyczną wzięto całe województwo, w związku z tym geografia turystyczna całego regionu zostanie omówiona w niniejszym rozdziale.

2.4.1. Wizerunek Wrocławia bezpośrednio przez rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012™

Ze względu na wymóg szczegółowości i precyzyjności, kwestia wizerunku zostanie ograniczona wyłącznie do Wrocławia, jako ośrodka najbardziej podatnego na dodatkowe wpływy branży turystycznej w krótkim oraz długim okresie (tzw. „efekt barceloński”). Do przedstawienia stanu rzeczy przed EURO 2012™ wykorzystano dwie dostępne pozycje, przedstawiające wizerunek miasta w pierwszym dziesięcioleciu XXI w.: *Wizerunek*

Wrocławia E. Bagińskiego z 2009 roku oraz *Kognitywny wizerunek Wrocławia* M. Fleischera z 2004 roku. Wizerunek miasta przedstawiony zostanie dwubiegunowo: z punktu widzenia osoby spoza miasta oraz jako autowizerunek, wyrażony przez mieszkańców Wrocławia. Ma to o tyle istotne znaczenie, iż organizacja Mistrzostw Europy wpływa zarówno na zewnętrzną zmianę wizerunkową ośrodka, ale także wewnętrzną, ściśle powiązaną z tematyką tożsamości miejskiej i regionalnej. Drugi z aspektów, bardzo często pomijany przez analityków w Polsce, może być źródłem wielu pozytywnych, wymiernych oraz niewymiernych efektów. Dodatkowo, przedstawienie wizerunku Wrocławia pośród samych mieszkańców, pozwoli na analizę porównawczą danych, z wynikami ankiety zaprezentowanej w rozdziale 3.5.3, zrealizowanej bezpośrednio przed rozpoczęciem Mistrzostw Europy EURO 2012™ we Wrocławiu.

Wykres 12. Odpowiedzi „pozytywne i neutralne” oraz „negatywne” w obrazie wizerunku miasta Wrocław w roku 2008 według wieku respondentów (n=597)



Źródło: E. Bagiński, Ł. Damurski, *Wizerunek Wrocławia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009, s. 100.

Zgodnie z wynikami ankiety przeprowadzonej przez prof. dr hab. Eugeniusza Bagińskiego w 2008 roku, Wrocław bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012™ był miastem o pozytywnym wizerunku, kojarzącym się ze szczególną atmosferą i klimatem¹¹². Spośród 597 respondentów, ponad 100 określiło miasto jako „piękne”, nieznacznie rzadziej pojawiała się odpowiedź „rozwijające się” oraz „przyjazne”¹¹³. Co bardzo ważne, ankieta potwierdza, iż Wrocław skutecznie buduje wizerunek miasta dynamicznego, żywego, atrakcyjnego i akademickiego. Plany władz samorządowych

¹¹² v. E. Bagiński, Ł. Damurski, *Wizerunek Wrocławia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009, s. 92.

¹¹³ Ibidem, s. 99.

Wrocławia, wielokrotnie przywoływane w poprzednich rozdziałach, znajdują wyraz w wynikach ankiety, która mówi o tym, iż najbardziej pozytywny wizerunek miasta uwidocznił się w wypowiedziach ludzi młodych, poniżej 30 roku życia (wykres 12). Podobnie jak młodzież, także osoby starsze zwracają względnie częstszą uwagę na zalety miasta, co wiąże się z całą pewnością z miłymi wspomnieniami z przeszłości. Podsumowując najbardziej ogólny wizerunek, zdecydowana przewaga odpowiedzi pozytywnych oraz neutralnych w badaniu konterfektu Wrocławia, świadczy o celowej i skutecznej pracy odpowiednich podmiotów promujących miasto, ale także przedstawianiu pozytywnych, empirycznych danych, sprzyjających takim opiniom.

Według ankietowanych, cechami miasta, które zasługują na określenie „szczególne” były w roku 2008 w głównej mierze: „atmosfera”, „ludzie”, „rynek, ratusz” oraz „architektura”. Pierwsze z wyrażen zostało wskazane przez 35,06% badanych, zaś pozostałe przez około 10% (respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi)¹¹⁴. Zaledwie 4,67% osób uczestniczących w badaniu stwierdziło, iż Wrocław nie ma w sobie nic szczególnego. Tak interesujący wizerunek miasta wśród mieszkańców całego kraju, daje solidne podstawy do dalszych działań, w tym związanych z przeprowadzeniem turnieju finałowego EURO 2012™, budujących jeszcze bardziej charakterystyczny obraz ośrodka.

Wyniki omawianej ankiety pozwalają na skonstruowanie tezy, iż Wrocław ma do zaoferowania bardzo wiele potencjalnym turystom. Spośród odpowiedzi na pytanie „które miejsca we Wrocławiu są Pana/Pani zdaniem najbardziej charakterystyczne dla miasta?” zdecydowanie przeważały odpowiedzi zwracające uwagę na lokalizacje mogące zainteresować przybyłych turystów¹¹⁵. Rynek wraz z Ratuszem, Ostrów Tumski, Hala Stulecia, ZOO oraz Panorama Raławicka to stałe punkty większości wycieczek, których celem jest poznanie Wrocławia. Jak widać, w miejscach tych tkwi ciągły potencjał, który uaktywnić można dzięki skutecznej promocji krajowej oraz międzynarodowej.

Spośród licznych problemów omawianych w książce Eugeniusza Bagińskiego, zwrócić uwagę należy także na niedociągnięcia, które zdaniem osób spoza Wrocławia, powinny zostać rozwiązane w trybie priorytetowym. Zdecydowanie najczęściej osoby badane zwracały uwagę na potrzebę remontu dróg oraz budowy obwodnic, a więc inwestycje, które, co wynika z poprzedniego podrozdziału, są w trakcie realizacji, lub zostały ukończone¹¹⁶. Co czwarty respondent zwracał uwagę na zły stan komunikacji zbiorowej, zaś co 7 na zaniedbane kamienice.

¹¹⁴ Ibidem, s. 101.

¹¹⁵ v. Ibidem, s. 103.

¹¹⁶ E. Bagiński, Ł. Damurski, *Wizerunek Wrocławia*, op. cit., s. 111.

Szeroka perspektywa ankiety internetowej zaprezentowanej powyżej, zwraca uwagę na korzystny wizerunek stolicy Dolnego Śląska w kraju. Wrocław widziany jest jako miasto przyjazne, dynamiczne i rozwijające się, o metropolitalnym charakterze. Przy całej swej nowoczesności, oferuje także dużo tzw. atrakcji dla duszy, w postaci licznych zabytków oraz interesujących miejsc. Konterfekt zarysowany w powyższych akapitach pozwala na dalsze budowanie dobrej marki, zgodnie z wyznaczoną ścieżką oraz pewnymi wartościami dodanymi, w tym wygenerowanymi jako efekt przygotowań i przeprowadzenia turnieju finałowego EURO 2012™. Za doskonałe podsumowanie wizerunku miasta poza jego granicami posłużyć może wniosek, jaki sformułował prof. Eugeniusz Bagiński w 2008 roku, a który, ze względu na swoją trafność oraz odpowiedniość tematyczną, przytoczony zostanie w znakomitej większości:

„Pozytywny i atrakcyjny wizerunek Wrocławia daje dobre podstawy do dalszego rozwoju miasta, chociaż w celu podtrzymania i utrwalenia przychylnych opinii konieczne są działania co najmniej w dwóch dziedzinach.

Po pierwsze, należy niezwłocznie przystąpić do realizacji najważniejszych postulatów od 10 lat wysuwanych niezmiennie przez mieszkańców w zakresie gospodarki przestrzennej: remont nawierzchni dróg, budowa obwodnic i usprawnienie komunikacji miejskiej. (...)

Po drugie, należy dbać o pozaprzestrzenne walory Wrocławia, ponieważ stosunkowo wysoki odsetek niematerialnych cech miasta w odpowiedziach respondentów może być ważnym atutem w dalszym rozwoju gospodarczym i społecznym. W globalnej gospodarce o atrakcyjności miasta coraz częściej decydują bowiem nie tylko jego walory ekonomiczne i przestrzenne, ale właśnie wartości niemierzalne, takie jak atmosfera czy pozytywne skojarzenia. Stąd istotny wniosek dla władz samorządowych Wrocławia: trzeba chronić i promować pozaprzestrzenne walory miasta jako unikalne cechy stolicy Dolnego Śląska”¹¹⁷.

Drugim biegunem wizerunku miasta, przedstawionym w niniejszym rozdziale, będzie obraz w oczach samych jego mieszkańców. Co zostało wcześniej podkreślone, zaprezentowanie relacji i odczuć na linii mieszkaniac-miasto jest istotne w celu dalszych analiz ex ante, mówiących o potencjalnym wpływie organizacji Mistrzostw Europy na tożsamość miejską i regionalną. Podstawa, poruszająca ten temat na krótko przed przeprowadzeniem EURO 2012™, pozwoli zwrócić uwagę zarówno na mankamenty w omawianej relacji, jak i aspekty nie wymagające znacznej poprawy. Niezadowolenie bądź duma z odpowiednich wartości i cech Wrocławia przez obecnych mieszkańców może być także dobrym punktem wyjścia do analiz zajmujących się tematyką ludności napływowej, nie

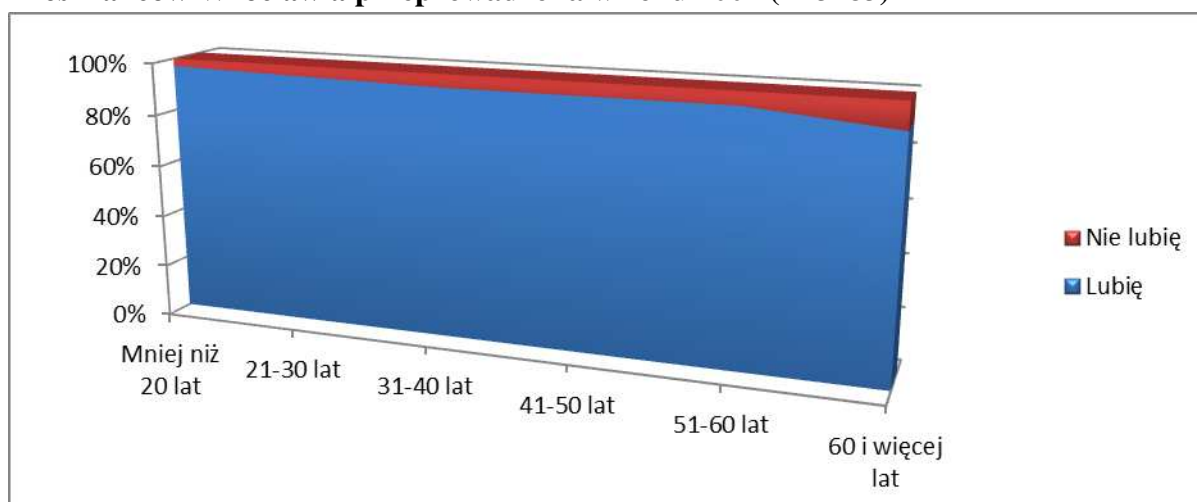
¹¹⁷ v. Ibidem, s. 118-119.

znającej tak dobrze stolicy Dolnego Śląska. Współczesne globalne normy i wzorce pozwalają przypuszczać z dużym prawdopodobieństwem, iż osoby biorące pod uwagę przeprowadzkę do Wrocławia będą w przyszłości:

- a) kierować się opiniami obecnych mieszkańców
- b) wydawać w późniejszym czasie własne, zbliżone opinie, zwracające uwagę na tożsame aspekty, poruszane przez obecnych mieszkańców.

Badania przeprowadzone przez dr inż. Łukasza Damurskiego wskazują na zgoła odmienny ogólny wizerunek Wrocławia pośród mieszkańców, aniżeli przedstawiony wcześniej obraz wynikający z wypowiedzi osób spoza miasta. O ile wciąż wyraźny jest portret pozytywny wśród osób młodych, o tyle cechuje się on regularnym spadkiem wraz ze wzrostem wieku i w konsekwencji największym odsetkiem negatywnych opinii wśród najstarszej grupy respondentów (wykres 13)¹¹⁸.

Wykres 13. „Czy lubi Pan/Pani miasto Wrocław?” według wieku – ankieta wśród mieszkańców Wrocławia przeprowadzona w roku 2007 (n=3283)



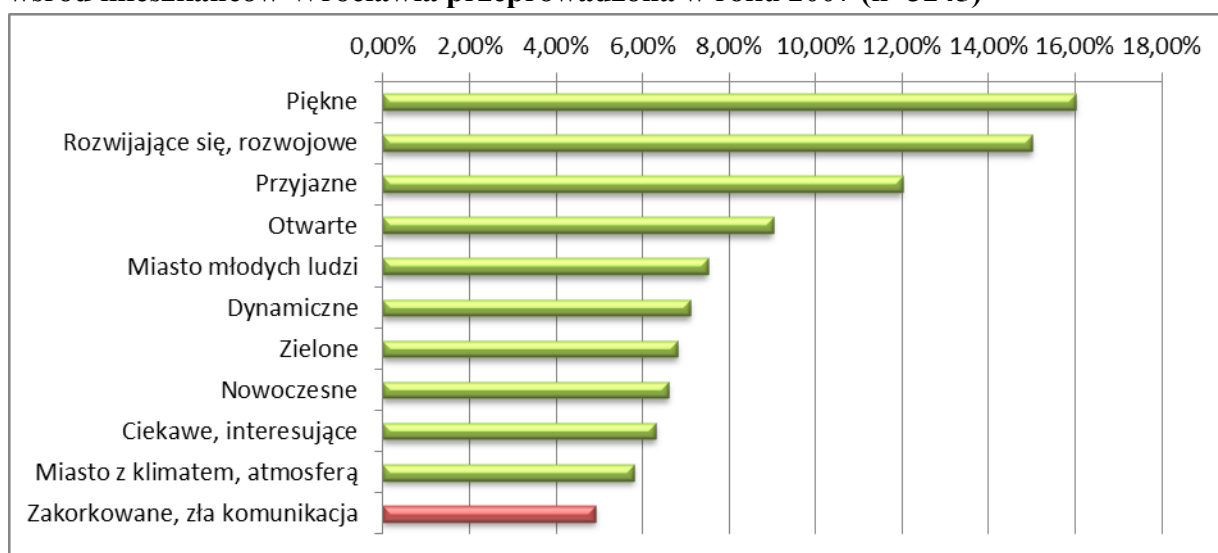
Źródło: E. Bagiński, Ł. Damurski, *Wizerunek Wrocławia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009, s. 47.

Przedstawiona tendencja, mimo wydawałoby się negatywnego wydźwięku, może wbrew pozorom prowadzić do wyłumaczalnych, pozytywnych konkluzji. Dynamicznie rozwijający się Wrocław z całą pewnością nie daje osobom starszym możliwości wytchnienia i spokoju, a więc cech jakże potrzebnych w podeszłym wieku. Tym samym, osoby młode bardzo chętnie korzystają z szerokiej oferty zawodowej, usługowej, kulturalnej i rekreacyjnej miasta, stąd prawdopodobnie widoczne zadowolenie z Wrocławia. Wydaje się, iż przedstawiona analiza specyficznego przypadku, w wystarczającym stopniu wyjaśnia problem i tak naprawdę „usprawiedliwia” Wrocław z wydawałoby się niepokojących danych społecznych, których jest autorem.

¹¹⁸ v. E. Bagiński, Ł. Damurski, *Wizerunek Wrocławia...*, op. cit., s. 47.

Mieszkańcom Wrocławia miasto kojarzy się głównie z rynkiem i ratuszem (11,71%) oraz zielenią i parkami (5,24%). Spośród pozostałych lokalizacji duża popularnością cieszył się w 2007 roku Ostrów Tumski i Katedra (4,36%) oraz Hala Stulecia (3,84%). Prawie 10% respondentów zwraca uwagę na odczucia nierzeczowe, takie jak dzieciństwo i okres młodości oraz dom i ojczyzna¹¹⁹. Podobnie w ankiecie przeprowadzonej przez Michaela Fleischera, ponad 20% respondentów słysząc Wrocław, myśli: moje miasto, rodzina bądź mój dom¹²⁰. Informacja ta jest niezwykle ważna, gdyż mimo stosunkowo niskiej wartości procentowej, przy zestawieniu z pozostałymi, licznymi odpowiedziami, aspekty nierzeczowe, budujące wizerunek Wrocławia wśród jego mieszkańców, przedstawiają się jako jedna z głównych miar, skutecznie budujących tożsamość regionalną.

Wykres 14. „Jak określiłaby Pani/Pan w kilku słowach miasto Wrocław” – ankieta wśród mieszkańców Wrocławia przeprowadzona w roku 2007 (n=3245)



Źródło: E. Bagiński, Ł. Damurski, *Wizerunek Wrocławia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009, s. 53.

W zestawieniu przymiotników określających miasto przez jego mieszkańców zdecydowaną większość tworzą sformułowania pozytywne (wykres 14). Dopiero określenie miasta jako „zakorkowane”, podkreślone przez 4,9% respondentów, zwraca na negatywny wizerunek wśród marginalnej części społeczeństwa¹²¹. Wynik ten przedstawia jeszcze pozytywniejszy wymiar przy przedstawieniu reguł omawianego pytania – ankietowani mogli zaznaczyć większą ilość odpowiedzi. Jak widać, nawet ta możliwość nie skłoniła ich do podkreślenia negatywnej cechy Wrocławia.

¹¹⁹ v. E. Bagiński, Ł. Damurski, *Wizerunek Wrocławia*, op. cit., s. 49.

¹²⁰ v. M. Fleischer, *Kognitywny wizerunek Wrocławia*, op. cit., s. 34.

¹²¹ v. E. Bagiński, Ł. Damurski, *Wizerunek Wrocławia*, op. cit., s. 53.

Istotne z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy oraz późniejszych analiz, jest przedstawienie poglądu mieszkańców, dotyczących fragmentów miasta Wrocław, które się ankietowanym nie podobają. Przedstawienie takiego punktu widzenia pozwoli na późniejsze zestawienie planowanych inwestycji związanych z EURO 2012TM z oczekiwaniami lokalnej społeczności. Abstrahując od ogólnikowych odpowiedzi (typu „zaniedbane osiedla”), zaprezentowanych w ankiecie, za fragmenty miasta, które podobają się najmniej, uznana została ulica Traugutta z okolicami, Nowy Dwór, Kozanów, oraz Psie Pole wraz z Zakrzowem¹²². Według mieszkańców to te lokalizacje wymagają natychmiastowych inwestycji i ogólnej rewitalizacji.

Przedmiotowego charakteru problemu negatywnych cech Wrocławia nadają wyniki ankiety przeprowadzonej przez Michaela Fleischera w 2004 r. Według niej, za największe wady miasta uznawana jest: zła komunikacja (50,6%), brud/zaniedbanie (39%), złe drogi/ulice (35,4%)¹²³. Spośród pozostałych odpowiedzi każda otrzymała mniej niż 7% głosów. Zdecydowanie temat infrastruktury drogowej i komunikacji powinien być, zgodnie z sugestiami mieszkańców, podjęty w pierwszej kolejności przez władze samorządowe, jako źródło społecznego niezadowolenia.

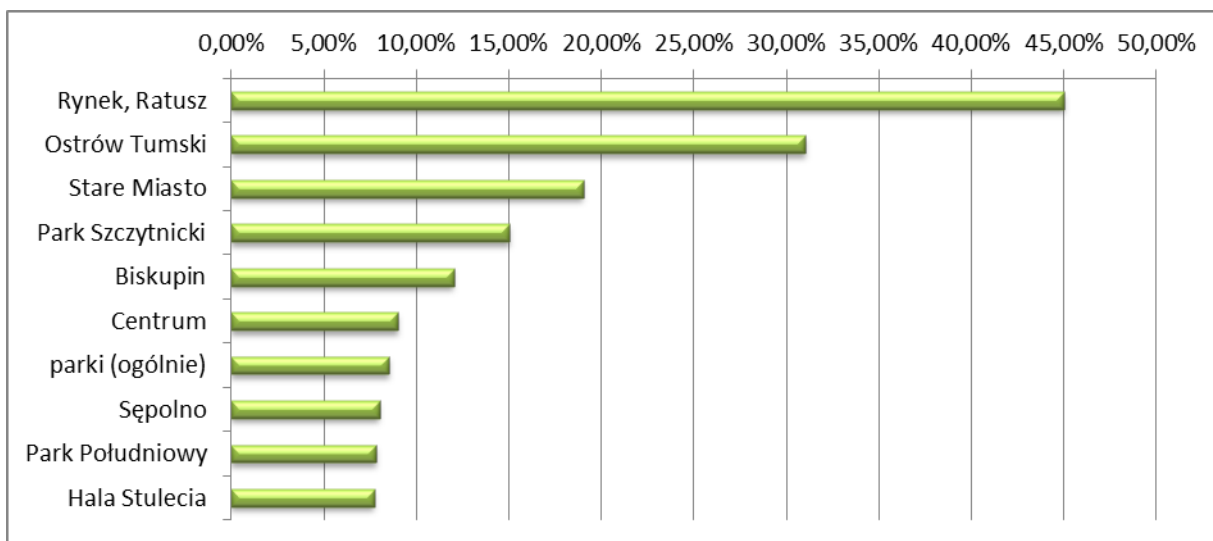
Na przeciwnym biegunie, a więc reprezentującym miejsca, które mieszkańcom Wrocławia podobają się najbardziej, prym wiodą rynek z ratuszem oraz Ostrów Tumski (odpowiednio 45% oraz 31% przy wielokrotnym wyborze)¹²⁴. Ponadto, mieszkańcy dumni są ze Starego Miasta, Parku Szczytnickiego oraz Biskupina. Jako, że przedstawiony aspekt ankiety daje dużą wartość poznawczą, wyniki pytania zostały przedstawione w całości na wykresie 15. Stanowią one niejako zbiorowy przewodnik turystyczny po Wrocławiu, zbudowany przez jego mieszkańców. Wszak osoby sąsiadujące z odpowiednimi lokalizacjami w najlepszy sposób potrafią polecić poszczególne miejsca, jako ciekawe i warte zobaczenia.

Wykres 15. „Które części, fragmenty miasta Wrocławia najbardziej się Pani/Panu podobają?” - ankieta wśród mieszkańców Wrocławia przeprowadzona w roku 2007 (n=3275)

¹²² v. Ibidem, s. 65.

¹²³ v. M. Fleischer, *Kognitywny wizerunek Wrocławia*, op. cit., s. 45.

¹²⁴ Ibidem, s. 63.



Źródło: E. Bagiński, Ł. Damurski, *Wizerunek Wrocławia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009, s. 53.

Na podobne elementy wizerunkowe miasta zwracają uwagę wyniki ankiety przeprowadzonej przez Fleischera¹²⁵. Jego kwestionariusz wskazuje na następujące odpowiedzi na pytanie „Co podoba się Panu/Pani we Wrocławiu?” (możliwa większa ilość odpowiedzi):

- Rynek 43,4%;
- Zabytki 16,2%;
- Parki 16,2%;
- Architektura 11%;
- Ostrów Tumski 9,8%;
- ZOO 9,4%;
- i.in.

Ostatnim spośród pytań kwestionariuszowych, wartych zaakcentowania, jest zapytanie o swoistą reklamę Wrocławia osobom przyjezdnym¹²⁶. Mieszkańcy stolicy Dolnego Śląska określiliby Wrocław turystom następującymi sformułowaniami:

- Zabytki/zwiedzanie 51,8%;
- Ładny/piękny 17,4%;
- Rozrywka/restauracje 15,6%;
- Ciekawy/bardzo ciekawy 14,4%;
- Przyjazny 10,6%;
- i.in. <10%.

¹²⁵ v. M. Fleischer, *Kognitywny wizerunek Wrocławia*, op. cit., s. 40.

¹²⁶ Ibidem, s. 38.39.

Spośród wszystkich określeń dopiero „zła komunikacja” z wynikiem 3,8% stanowi pierwszą negatywną opinię, co powinno być kolejnym znakomitym świadectwem jakości oraz turystycznej predyspozycji miasta w oczach jego społeczności.

Ogólny wizerunek miasta, zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny, nacechowany jest pozytywnymi obrazami. Wrocław jest miastem dobrze postrzeganym, zmierzającym, według licznych ankietowanych, w prawidłowym kierunku. Jako jedno z najbardziej „europejskich” miast w Polsce (zarówno z racji położenia jak i cech własnych), konterfekt obraca się wokół synonimów nowoczesności, atrakcyjności i dynamizmu. Nie mniej, istnieje spory potencjał wzrostowy w omawianym aspekcie, szczególnie wobec braku danych wizerunkowych spoza kraju. Kluczową tezę, wnoszącą najwięcej do tematyki niniejszej pracy powinny być zaś elementy negatywnego wydźwięku miejskiego. Powtarzające się opinie o niskiej jakości infrastruktury komunikacyjnej, zarówno z wewnętrznego jak i turystycznego punktu widzenia, stanowią największą wartość, jako luka wizerunkowa, której zagospodarowanie powinno być źródłem wymiernych efektów społecznych, turystycznych i socjalnych.

2.4.2. Rodzaj oraz jakość walorów turystycznych Wrocławia i Dolnego Śląska

Odmiernym czynnikiem, związanym najbliżej z atrakcyjnością turystyczną danego regionu, jest rodzaj oraz jakość walorów turystycznych (naturalnych oraz antropogenicznych) przez niego reprezentowanych. Spis regionów turystycznych Polski, sporządzony na potrzeby książki „Geografia Turystyki Polski” wskazuje na 2 obszary leżące w obrębie województwa dolnośląskiego, należące do kluczowych rejonów turystycznych naszego kraju: Sudety oraz Wrocław i okolice¹²⁷.

Sudety, oprócz Karpat, są najważniejszym górskim regionem turystycznym w Polsce. Co podkreśla Bogdan Mikułowski „atrakcyjność ich polega na bardzo zróżnicowanej rzeźbie terenu, wynikającej z różnorodności formacji geologicznych (bogactwo form skalnych, urwisk, przełomów rzecznych, wodospadów), wysokim stopniu zalesienia, walorach antropogenicznych i dobrym zagospodarowaniu turystycznym”¹²⁸. Polska część Sudetów znajduje się głównie w granicach województwa dolnośląskiego (zaledwie mały skrawek leży w województwie opolskim). Ze względu na okres przeprowadzania imprezy piłkarskiej, niniejsza charakterystyka nie obejmuje atrakcji zimowych (doświadczenie Tyrolu, jako organizatora EURO 2008™, mimo roli prestiżowego ośrodka narciarskiego, wskazuje na brak

¹²⁷ T. Lijewski i in., *Geografia Turystyki Polski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 8.

¹²⁸ Ibidem, s. 311.

efektów w okresie o którym mowa). Za potencjalne źródło zainteresowania turystów w okresie letnim można uznać zatem w szczególności:

- Góry Izerskie;
- Kotlinę Jeleniogórską i Karkonosze;
- Góry Kamienne i Wałbrzyskie;
- Góry Sowie;
- Masyw Ślęży;
- Ziemię Kłodzką¹²⁹.

O istotności i potrzebie zaakcentowania roli Sudetów świadczy także ich bliskie położenie względem samego Wrocławia oraz krajów granicznych – Niemiec i Czech. Reprezentacje piłkarskie obu krajów będą uczestnikami EURO 2012™, zaś Czesi zagrają 3 mecze we Wrocławiu, co powoduje, że ich kibice w każdym przypadku, odwiedzając Wrocław (położony na północ od Sudetów) zetkną się z pasmem górskim o którym mowa.

Rysunek 6. Turystyka górską w województwie dolnośląskim – uwarunkowania naturalne



Źródło: www.kasperkowo.com (04.04.2012).

Spośród antropogenicznych atrakcji turystycznych oraz naturalnych nie stanowiących elementu turystyki górskiej, znajdujących się w obrębie Sudetów, należy wyróżnić obiekty

¹²⁹ T. Lijewski i in., *Geografia Turystyki Polski*, op. cit., s. 8.

znajdujące się w następujących, kluczowych z turystycznego punktu widzenia, miejscowościach:

- Jelenia Góra;
- Szklarska Poręba;
- Karpacz;
- Kłodzko;
- Bystrzyca Kłodzka;
- Duszniki Zdrój;
- Kudowa Zdrój;
- Wałbrzych¹³⁰.

Każda z wyżej wymienionych miejscowości posiada różny zasób atrakcji turystycznych, według autora książki „Geografia turystyczna”, mogący zainteresować zróżnicowaną grupę przyjezdnych. Co ważne, autor zwraca szczególną uwagę na niepowtarzalność i szczególne cechy obiektów leżących na terenach o których mowa. Wobec odwracających się trendów turystycznych, wspierających obecnie niszowe i nieznane dotąd obszary, rejon Sudetów wydaje się mieć doskonały potencjał poznawczy, szczególnie w ponadnarodowym rozrachunku.

Zdecydowanie odmienny wachlarz atrakcji turystycznych prezentuje Wrocław wraz z jego najbliższymi okolicami. Precyzyjnie określony ośrodek o którym mowa należy do nielicznych rejonów turystycznych w Polsce, nie cechujących się szczególnym ukształtowaniem geologicznym, naturalnym. Najbardziej znaczące pozycje z szerokiej literatury zajmującej się tematyką geografii turystycznej, wymieniają na równi z Wrocławiem i okolicami zaledwie kilka innych ośrodków, takich jak rejon Warszawy, Łodzi, Lublina oraz otoczenie aglomeracji górnośląskiej¹³¹.

Najważniejsze z atrakcji Wrocławia wymienione zostały pośrednio w poprzednim rozdziale, wraz z analizą badań ankietowych skupiających się na wizerunku Wrocławia. Eugeniusz Mazur, nazywając Wrocław centrum turystycznym o znaczeniu krajowym i zagranicznym, zwraca uwagę w głównej mierze na obiekty wchodzące w skład zespołu Ostrowa Tumskiego i Wyspy Piaskowej, Stare Miasto, 15 muzeów, Halę Ludową, Panoramę Raławicką, ogród botaniczny i zoologiczny¹³². Stosunkowo duża ilość atrakcji wspierana jest przez możliwości wypoczynkowe w bezpośredniej okolicy, spośród których największą

¹³⁰ E. Mazur, *Geografia turystyczna*, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 137-156.

¹³¹ T. Lijewski i in., *Geografia Turystyki Polski*, op. cit., s. 8.

¹³² E. Mazur, *Geografia turystyczna*, op. cit., s. 221-222.

popularnością cieszą się: rejon Śląży, Wzgórz Trzebnickich (wraz z opactwem cystersów w Trzebnicy) oraz doliny Odry¹³³.

Rysunek 7. Przykładowe obiekty turystyczne Wrocławia



Źródło: www.wroclaw.pl oraz www.dzielnicewroclawia.pl.

Duże skupienie zabytków wysokiej klasy stanowiących pomniki historii, a także nowoczesnych atrakcji turystycznych, połączonych z bogatą ofertą rozrywkową, powodują, iż Wrocław należy zdecydowanie do najciekawszych turystycznie miast Polski. W połączeniu z odmienną ofertą reprezentowaną przez południowe obszary Dolnego Śląska, całość województwa szczyci się różnorodną i ciekawą bazą miejsc wywołujących zainteresowanie szerokiego przekroju rodzajowego polskiego oraz zagranicznego turysty. Efektownym podsumowaniem, w jeszcze lepszy sposób świadczącym o potencjale turystycznym całego regionu powinno być zaprezentowanie wykazu obiektów zainteresowania turystycznego sporządzonego w 2005 roku przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego na potrzeby *Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego* na lata 2004-

¹³³ T. Lijewski i.in., *Geografia Turystyki Polski*, op. cit., s. 339.

2013¹³⁴. Ze względu na dużą ilość danych, zostały one przedstawione w tabeli. Szczególną uwagę zwraca fakt, iż całe województwa posiada w maksymalnym stopniu zróżnicowaną ofertę turystyczną, poczynając od obiektów militarnych i sakralnych, na przyrodniczych skończywszy. Z całą pewnością stanowi to silny produkt przetargowy w walce o potencjalnego klienta, jakim w przypadku Dolnego Śląska może być turysta o zróżnicowanym usposobieniu i preferencjach.

Tabela 10. Obiekty zainteresowania turystycznego we Wrocławiu i Dolnym Śląsku

Województwo dolnośląskie		Wrocław	
Obiekt zainteresowania	Liczba w województwie	Obiekt zainteresowania	Liczba we Wrocławiu
Oficjalne miejscowości turystyczne o znaczeniu międzynarodowym	23	Parki miejskie	15
Oficjalne miejscowości turystyczne o znaczeniu krajowym	45	Ogrody	4
Obszary chronionego krajobrazu i zespoły przyrodniczo-krajobrazowe	18	Obiekty sakralne	75
Rezerваты przyrody	51	Pałace i dwory	12
Parki Narodowe	2	Zabytki militarne	17
Parki krajobrazowe	12	Zabytki techniki	10
Źródła lecznicze	14	Zespoły kamienic mieszczańskich	17
Kopaliny lecznicze	2	Muzea	15
Uzdrowiska statutowe	11	Pomniki	14
Liczba zespołów urbanistycznych posiadających w swych granicach zabytki architektury (min. 2 obiekty)	65		
Liczba miejscowości posiadających w swych granicach pojedyncze obiekty zabytkowej architektury	110		
Muzea o znaczeniu turystycznym	42		
Zabytki archeologiczne	9		
Miejsca pielgrzymkowe	7		
Pola bitew	9		
Miejsca martyrologii	5		
Obiekty i tereny krajobrazu przemysłowego	22		
Miejscowości w których odbywają się cykliczne imprezy kulturalne	21		
Osobliwości przyrody	28		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Program Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2005.

¹³⁴ v. *Program Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2005.

2.4.3. Jakość zagospodarowania turystycznego oraz popularność turystyczna Wrocławia i Dolnego Śląska przed EURO 2012™

Za podstawowy element zagospodarowania turystycznego, istotny z punktu widzenia niniejszej pracy, uznaje się bazę noclegową z uwzględnieniem jej zasobów oraz jakości. Województwo dolnośląskie w 2010 roku dysponowało 49 tysiącami miejsc noclegowych, z czego zdecydowana większość dostępna była w hotelach, w tym w szczególności trzygwiazdkowych¹³⁵. W zestawieniu z innymi województwami, a także biorąc pod uwagę potrzebę przyjęcia wielu kibiców w roku 2012, Dolny Śląsk posiadał stosunkowo małą liczbę obiektów o najwyższej jakości, a więc hotelów pięcio- i czterogwiazdkowych. Odpowiednio 2% oraz 9% tego typu obiektów w ogólnej liczbie hoteli odpowiada średniej krajowej, skutecznie zaniżonej przez województwa, które omawianych rodzajów obiektów nie posiadają w ogóle. Co jednak warto podkreślić, województwo dolnośląskie posiada, obok województwa wielkopolskiego, zdecydowanie największą ilość hoteli jednogwiazdkowych, o ekonomicznym charakterze, bardzo popularnych wśród kibiców w trakcie wielkoformatowych imprez sportowych. Dotychczasowa praktyka pokazuje, iż przeciętny kibic poszukując miejsca noclegowego, kieruje się w głównej mierze ceną, w mniejszym zaś stopniu jakością oraz innymi czynnikami na nią wpływającymi (cisza, dostępność itp.). Także duża liczba pensjonatów i miejsc indywidualnego zakwaterowania odpowiada ogólnie postrzeganym oczekiwaniom kibiców piłkarskich. Niska cena oraz możliwość krótkookresowych pobytów w miejscach o których mowa znakomicie wpisują się w profil potencjalnego miejsca noclegowego dla piłkarskiego kibica.

Z punktu widzenia kibica bardziej zamożnego, o wysokich oczekiwaniach, istotną wydaje się być analiza wyposażenia obiektów turystycznych w województwie dolnośląskim. Prawie 15% obiektów zakwaterowania zbiorowego jest wyposażona w siłownię, zaś ponad 6% w basen kryty oraz kort tenisowy. Dane te wskazują na bardzo dobre wyposażenie obiektów noclegowych województwa dolnośląskiego w ogólnokrajowym zestawieniu.

Kwestią odrębnej analizy pozostaje ilość obiektów oraz miejsc noclegowych we Wrocławiu, a więc miejskim organizatorze EURO 2012™. W roku 2010 miasto posiadało 8794 miejsc noclegowych, co zdecydowanie nie odpowiada potrzebom wynikającym z organizacji globalnej imprezy sportowej. Spośród pozostałych miast-organizatorów Warszawa posiadała 23.858 miejsc, Gdańsk 12.372, zaś Poznań 8.173. Dla przykładu Kraków, a więc miasto, które rywalizowało bezpośrednio z Wrocławiem o prawa do EURO 2012™, posiadał 24.708 miejsc noclegowych. Biorąc pod uwagę zapotrzebowania

¹³⁵ Wszelkie dane pochodzą z internetowej aplikacji *Bank Danych Lokalnych* Głównego Urzędu Statystycznego <http://www.stat.gov.pl/bdl/> (04.04.2012).

zamożnych kibiców, a także oficjalnych delegatów, w tym tzw. „rodziny UEFA”, w 2010 roku funkcjonowało we Wrocławiu zdecydowanie zbyt mało najbardziej ekskluzywnych obiektów hotelowych (cztero- i pięciogwiazdkowych). Zaledwie 12 budynków o których mowa nie spełnia w zadowalającym stopniu oczekiwań swej grupy docelowej.

Kolejną niepokojącą informacją jest fakt, iż bezpośrednio przed Mistrzostwami Europy, jakie odbędą się w 2012 roku, miasto posiadało zaledwie 7 obiektów o najniższym standardzie (hoteli jedno- i dwugwiazdkowych oraz moteli i pensjonatów). Duża ilość tego typu miejsc pobytowych w całym województwie świadczy więc o ich szerokim rozmieszczeniu terytorialnym, ze szczególnie dużym nagromadzeniem na południu województwa.

Reasumując, stan bazy noclegowej na Dolnym Śląsku wymaga dwóch odmiennych ocen, w zależności od obszaru terytorialnego branego pod uwagę. Województwo dolnośląskie posiada na całym swym obszarze solidną, liczną i dobrze wyposażoną infrastrukturę hotelową i pensjonatową. Dane mówiące o podobnych obiektach w samym Wrocławiu wskazują zaś na duże niedobory już na poziomie zwykłego funkcjonowania miasta jako kluczowego ośrodka turystycznego w kraju, abstrahując od samych Mistrzostw Europy. Jeśli zaś wziąć pod uwagę także EURO 2012™ - rysuje się bardzo niepokojący obraz wskazujący na bardzo duże niedociągnięcia. Nie mniej, niniejszy rozdział przedstawia tylko i wyłącznie obraz bazy noclegowej na rok 2010, a więc na dwa lata przed pierwszym gwizdkiem piłkarskich zmagania – nie bierze pod uwagę inwestycji planowanych i w trakcie realizacji, które zostaną uwzględnione w dalszych rozdziałach.

W roku 2008, a więc okresie przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012™ oraz wzmożonej promocji miasta i regionu z tym związanej, województwo dolnośląskie było jednym z najczęściej odwiedzanych turystycznie krajowych regionów, zarówno w ujęciu krajowym, jak i międzynarodowym. Zgodnie z danymi Instytutu Turystyki, w 2008 roku Dolny Śląsk przyjął 3,2 mln turystów z Polski (2,8 mln – 2009) i 1,3 mln zagranicznych (1,2 mln – 2009)¹³⁶. Co widać na rysunku 8, zestawiającym wszystkie województwa – dolnośląskie pełni rolę kluczowego ośrodka w ogólnopolskim ruchu turystycznym. W skali rocznej, wykorzystanie obiektów zbiorowego zakwaterowania kształtowało się na poziomie 30%, a więc nieznacznie poniżej średniej krajowej wartości¹³⁷.

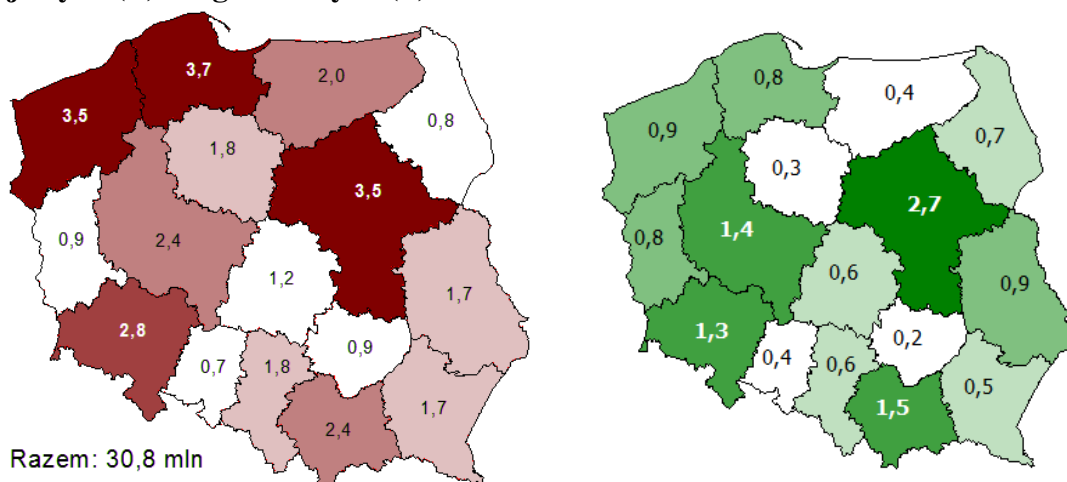
Spośród turystów zagranicznych zdecydowanie przeważającą grupę stanowili Niemcy (190,4 tys.), którzy w znakomitej większości odwiedzili Wrocław. Spośród pozostałych nacji,

¹³⁶ M. Byszewska-Dawidek i.in., *Turystyka Polska w 2008 roku – Układ regionalny*, Departament Turystyki Ministerstwa Sportu i Turystyki, Warszawa 2009, s. 79.

¹³⁷ Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego <http://www.stat.gov.pl/bdl/> (04.04.2012).

Dolny Śląsk odwiedzony został licznie przez Rosjan (33,9 tys.), Brytyjczyków (27,8 tys.), Francuzów (17,7 tys.) oraz Włochów (15,5 tys.)¹³⁸. Uwiarygodniona liczba turystów powinna wziąć jednak pod uwagę 31% wartość określającą odsetek osób, które przyjechały do województwa w interesach, bądź było jedynie przejazdem.

Rysunek 8. Ruch turystyczny w roku 2009 według województw w podziale na turystów krajowych (L) i zagranicznych (P)



Źródło: Oficjalne dane Instytutu Turystyki za rok 2009.

Turyści krajowi w województwie dolnośląskim w 2008 roku przybywali w głównej mierze z Polski centralnej i południowej, tj. województw: mazowieckiego, wielkopolskiego, łódzkiego oraz śląskiego oraz, co oczywiste, dolnośląskiego (turyści regionalni)¹³⁹. O dużym potencjalne wypoczynkowym Wrocławia oraz Sudetów świadczy fakt, iż w analizie przyjazdów długookresowych pokazną rolę odgrywają turyści z Pomorza, licznie przybywających do województwa dolnośląskiego na letni oraz zimowy wypoczynek.

Instytut Turystyki nie prowadzi badań na temat wydatków turystów krajowych, dostępne są jedynie opracowania biorące pod uwagę osoby przybyłe z zagranicy. Średni wydatek turysty w roku 2008 w województwie dolnośląskim wyniósł 319 dolarów, co przy prostych obliczeniach daje ogólne przychody na poziomie 414,7 mln dolarów¹⁴⁰. Przeciętny turysta zagraniczny wydawał w 2008 roku dziennie 58 dolarów, z czego 20% przeznaczal na nocleg, a kolejne 20% na wyżywienie¹⁴¹. Zarówno przeciętne ogólne, jak i dzienne wydatki na osobę należały do najgorszych w kraju – należy przypuszczać, iż niższe koszty były w związku z tym czynnikiem zachęcającym do przyjazdu.

¹³⁸ M. Byszewska-Dawidek i.in., *Turystyka Polska w 2008 roku*, op. cit., s. 80.

¹³⁹ Ibidem, s. 80.

¹⁴⁰ Przy średnim kursie na poziomie 3,16 (04.04.2012) = 1,310452 mld zł.

¹⁴¹ M. Byszewska-Dawidek i.in., *Turystyka Polska w 2008 roku*, op. cit., s. 80.

Tabela 11. Wielkość oraz jakość bazy noclegowej województwa dolnośląskiego na tle innych regionów Polski (kolorową czcionką województwa goszczące EURO 2012™)

Województwo	Obiekty zakwaterowania indywidualnego	Obiekty zakwaterowania zbiorowego													
		Rodzaje											Cechy		
		Ogółem	Miejsca noclegowe	Hotele							Motele	Pensjonaty	Obiekty posiadające:		
				Ogółem	*****	****	***	**	*	W trakcie kategoryzacji			Siłownia	Basen kryty	Kort tenisowy
Małopolskie	400	875	69959	249	14	30	131	53	10	11	10	64	168	57	48
Zachodniopomorskie	139	816	106483	92	1	14	38	22	12	5	6	26	138	72	92
Pomorskie	271	802	80178	144	6	11	50	56	11	10	5	30	110	30	96
Dolnośląskie	183	726	49067	200	4	18	95	46	30	7	6	58	108	45	45
Wielkopolskie	16	625	42930	209	2	17	88	69	29	4	19	17	69	24	61
Śląskie	116	511	40989	156	3	18	68	40	13	14	3	13	97	31	56
Mazowieckie	29	405	43366	156	11	18	56	45	16	10	14	4	58	21	36
Warmińsko-Mazurskie	31	387	37722	95	1	7	40	32	5	10	4	26	41	18	43
Podkarpackie	29	379	22577	84	0	2	41	27	8	6	6	10	52	14	29
Lubelskie	16	322	20307	49	0	4	21	9	1	14	9	11	28	7	12
Kujawsko-Pomorskie	21	316	24843	92	1	10	38	29	5	9	5	7	51	19	28
Lubuskie	13	298	20283	66	0	4	24	18	12	8	13	9	33	10	33
Łódzkie	13	289	19981	86	0	3	42	23	11	7	12	3	44	18	33
Podlaskie	14	182	11409	23	0	3	6	9	1	4	2	4	18	4	12
Świętokrzyskie	8	162	12252	66	0	3	24	26	10	3	8	7	20	9	17
Opolskie	11	111	7765	29	0	0	17	6	3	3	1	4	15	4	11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Banku Danych Lokalnych* Głównego Urzędu Statystycznego <http://www.stat.gov.pl/bdl/> (04.04.2012).

3. „Efekt EURO” we Wrocławiu

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną wszystkie znane kluczowe gospodarcze efekty organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™ we Wrocławiu. Ze względu na dynamiczny i popularny charakter zjawiska, zarówno predykcje, jak i analizy ex post zrealizowane zostaną na podstawie danych źródłowych, tj. pochodzących w jak największym stopniu bezpośrednio od podmiotów realizujących dane inwestycje. Część analiz wykracza poza obręb Wrocławia, nie mniej każda z nich ma realny wpływ na gospodarcze oraz społeczne funkcjonowanie stolicy województwa.

Za pierwotną listę potencjalnych oddziaływań służyć będzie oficjalny miejski wykaz kluczowych inwestycji EURO 2012™, który jednak musiał zostać negatywnie zweryfikowany, szczególnie pod kątem zasadności i celowości pewnych działań. Mimo wszystko, niniejszy wykaz reprezentuje największą dostępną bazę inwestycji celowych, zrealizowanych w konsekwencji przyznania Wrocławowi prawa do organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej. Rozszerzona analiza, obejmująca także niepopularne obszary, nie uwzględnione w żadnym z dotychczasowych rynkowych opracowań, a także autorskie badania polowe, pozwoli na wielodzielnicowe spojrzenie na omawiany problem, nierzadko jedynie w swej istocie pośrednio związany z ekonomią i gospodarką. Wszak tylko kompleksowe badanie nieporównywalnego w swej skali do tej pory w Polsce wydarzenia pozwoli na przedstawienie domkniętego i obiektywnego salda, nie mającego znamion wycinkowej, pozostawiającej wiele wątpliwości analizy.

3.1. Koncepcje organizacyjne miasta Wrocław – przygotowania do EURO

3.1.1. Inwestycje w infrastrukturę sportową

3.1.1.1. Stadion

Inwestycja stadionowa, ze względu na swoją istotę areny piłkarskich zmagania podczas Mistrzostw Europy w piłce nożnej, budziła od początku swej realizacji największe emocje wśród postronnych obserwatorów, zaś tematyka Stadionu Miejskiego była zdecydowanie najczęściej poruszana w mediach, we wszelkich opracowaniach i reportażach dotyczących przygotowań miasta do EURO 2012™. Tego typu skupienie uwagi na jednostkowym obiekcie jest zjawiskiem typowym, co wykazały poszczególne analizy ex post zaprezentowane w rozdziale 1. Odpowiednie podmioty przykładają szczególną wagę dla inwestycji stadionowych, gdyż to właśnie one są w trakcie globalnych imprez sportowych najczęściej prezentowane w przekazach telewizyjnych oraz pozostałych mediach. Pełne

zrealizowanie inwestycji, zgodnie z pierwotnymi planami, będzie więc dla każdego z miast pozytywnie postrzeganą wizytówką zarówno w trakcie, jak i po samych Mistrzostwach.

Rysunek 9. Stadion Miejski



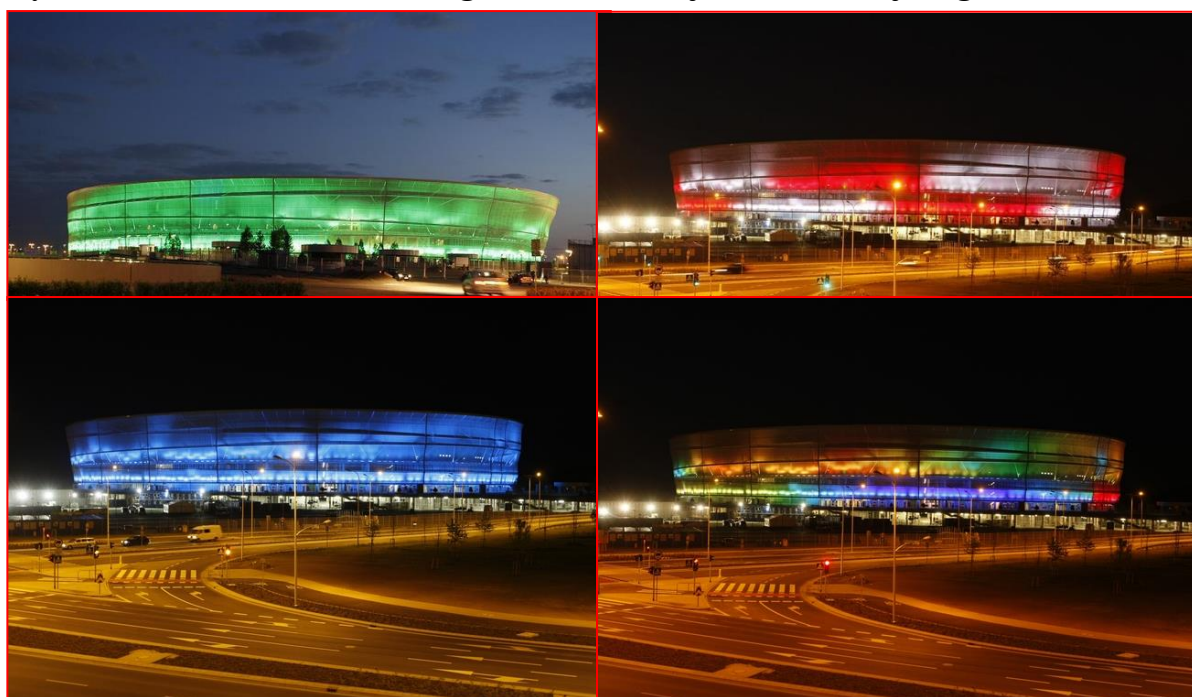
Źródło: Materiały dostarczone przez Panią Magdalenę Malare, rzeczniczkę spółki Wrocław 2012.

Wrocławski stadion zajmuje 11 ha na 21 ha działce na wrocławskich Pilczycach. Zbudowana szeroka platforma (esplanada) o powierzchni 52 753 m², prowadzi do stadionu z południa od strony ul. Lotniczej i z północy od ul. Królewieckiej. Budynek Stadionu Miejskiego zaprojektowany został przez firmę architektoniczną JSK Architekci sp. zo.o., która stała się sławna dzięki projektom takich stadionów jak Waldstadion we Frankfurcie nad Menem, O2 World w Berlinie czy Stadion Narodowy w Warszawie¹⁴². Niepowtarzalny obiekt, przypominający zgodnie z projektem chiński lampion (rysunek 9), zbudowany został przez firmę Max Bögl, w rekordowym czasie – niespełna 18 miesięcy. Jak podkreśla Pani Magdalena Malara, mimo licznych (w każdym wypadku błędnych) publikacji prasowych, ze względu na w dalszym ciągu odbywające się prace przy wrocławskim stadionie, nie jest możliwe, na obecnym etapie, przedstawienie ostatecznego kosztu realizacji inwestycji. Zgodnie z materiałami dostarczonymi przez Panią Rzecznik, całkowity koszt budowy wyniesie około 900 mln zł – szczegółowe informacje, podsumowujące całość inwestycji, udostępnione zostaną dopiero w III kwartale 2012 roku.

¹⁴² Dane dostarczone przez Panią Magdalenę Malare, rzeczniczkę spółki Wrocław 2012.

Głównym elementem charakterystycznym stadionu jest wcześniej wspomniana niepowtarzalna sylwetka, podkreślona przez bardzo innowacyjną elewację. Budynek stadionu osłonięty siatką z włókna szklanego, umocowaną za pomocą stalowych pierścieni, które okalają cały obiekt, to jedyna taka elewacja w Polsce. Jej wyjątkowość nadaje temu potężnemu kompleksowi charakter lekkiego i transparentnego obiektu spotkań nie tylko sportowych. Specjalnie zaprojektowana technologia oświetleniowa, na którą składa się ponad 500 lamp LED, umożliwia zmianę koloru elewacji budynku, co pozwoli dobrać odpowiednią oprawę (pod względem koloru oraz dynamiki) do charakteru wydarzenia, jakie będzie się odbywać na stadionie¹⁴³.

Rysunek 10. Możliwości technologii oświetleniowej Stadionu Miejskiego



Źródło: www.gazetawroclawska.pl (04.06.2012).

Wrocławski Stadion Miejski, jako obiekt nadziemny, o 6 kondygnacjach, posiada 44 tysiące komfortowych miejsc siedzących, spośród których każde zapewnia doskonałą widoczność, dającą wrażenie niezwyklej bliskości rozgrywanego na murawie wydarzenia. Plan wrocławskiego stadionu, spełniającego w swej istocie rolę obiektu wielofunkcyjnego, zakładał realizację inwestycji wokół 5 stref funkcjonalnych, bezpośrednio ze sobą połączonych za pomocą szeregu innowacyjnych rozwiązań architektonicznych:

- Strefy VIP;
- Strefy Kibiców;
- Strefy Drużyn;

¹⁴³ Dane dostarczone przez Panią Magdalenę Malare, rzeczniczkę spółki Wrocław 2012.

- Strefy Gastronomii;
- Strefy Mediów.

Na stadionie znajduje się aż 30 łóż biznesowych, które podzielone zostały na trzy sektory gold, silver, oraz bronze, w zależności od ich położenia oraz widoku na trybunę, jaki oferują. Ilość wszystkich miejsc VIP na mecze polskiej ligi wynosi 2 130, a w tym:

- 429 miejsc Gold VIP w sektorze zachodnim;
- 463 miejsca Silver VIP w sektorze zachodnim;
- 756 miejsc Bronze VIP w sektorze zachodnim;
- 218 miejsc VIP-Łoże w sektorze zachodnim;
- 264 miejsca VIP Incentive Box w sektorze wschodnim.

Ponadto goście VIP mają do dyspozycji zindywidualizowany parking pod koroną stadionu, a także dwukondygnacyjny, ekskluzywny Business Club. Projekt architektoniczny przewiduje także możliwość łatwego podziału Business Clubu na trzy mniejsze sale. Każda z nich ma niezależne wyposażenie, takie jak lamy i pulpity barowe z wyposażeniem gastronomicznym, co umożliwia ich niezależną obsługę gastronomiczną. Co interesujące, „najbardziej cenni” fani mają możliwość przebywania w bezpośredniej bliskości piłkarzy - od strefy drużyn oddzieli ich jedynie szklana przegroda wydzielająca strefę wejściową VIP od strefy drużyn. W sumie w czterech funkcjonalnych budynkach, ukrytych pod trybunami mieści się ok. 10 000m² przestrzeni komercyjnych, do których zalicza się łóż VIP, pomieszczenia biurowe i konferencyjne, restauracje i bary, a także centrum kolokacyjne¹⁴⁴.

Głównym elementem łączącym Strefę Kibiców jest promenada, na której rozmieszczono, wyposażone w punkty kontroli i bezpieczeństwa oraz biletów, 24 strefy wejściowe dla kibiców. Na promenadach zlokalizowano ponadto różnego typu kioski gastronomiczne, biura policji, toalety, a także pomieszczenia pomocy lekarskiej. Wejścia na w pełni zadaszone trybuny (dach stadionu został częściowo przeszklony dla zwiększenia naturalnego oświetlenia), wyposażone w numerowane siedziska, rozmieszczone zostały dwupoziomowo: odpowiednio 32 wejścia w strefie „niższej” i 36 wejść dla górnej partii trybun. Łagodne wiraże, a także symetrycznie rozplanowany układ trybun zapewniają doskonałą widoczność na stadionie w absolutnie jego każdym miejscu. O precyzyjnym rozkładzie siedzisk świadczy porównanie trybun wrocławskiego stadionu z inną areną Mistrzostw Europy – Stadionem Miejskim w Poznaniu. Ograniczona widoczność na

¹⁴⁴ Dane dostarczone przez Panią Magdalenę Malare, rzeczniczkę spółki Wrocław 2012.

stadionie, na którym swe mecze ligowe rozgrywa Lech Poznań, spowodowała, iż część miejsc została przez UEFA na czas Mistrzostw Europy wyłączona z dostępności¹⁴⁵.

Rysunek 11. Porównanie rozkładu trybun i widoczności na Stadionie Miejskim we Wrocławiu oraz Stadionie Miejskim w Poznaniu



Źródło: www.stadiony-swiata.pl (04.06.2012).

Punkty gastronomiczne na Stadionie Miejskim we Wrocławiu zlokalizowane zostały na czterech kondygnacjach oraz na esplanadzie. Projekt części gastronomicznej obejmuje m.in.:

- Sport Bar na poziomie 1 z zapleczem o powierzchni 50m², który pomieści ok. 150 osób;
- 14 kiosków gastronomicznych na poziomie 1, które różnią się od siebie wyposażeniem oraz asortymentem serwowanych dań. Przygotowane są do obsługi 16 000 osób;
- Sport Bar na poziomie 2 o powierzchni 30m², który pomieści ok. 60 osób;
- 2 Drink bary na poziomie 3;

¹⁴⁵ *Balaganu na Stadionie Miejskim ciąg dalszy*, <http://www.mmpoznan.pl/362352/2011/3/7/balaganu-na-stadionie-miejskim-ciag-dalszy?category=sport> (04.06.2012).

- 12 kiosków gastronomicznych, które różnią się od siebie wyposażeniem oraz asortymentem serwowanych dań. Przygotowane są do obsługi 20 000 osób;
- 6 kiosków gastronomicznych na esplanadzie stadionu;
- Dwa zaplecza łóż VIP na stronie wschodniej, które mają możliwość podgrzewania potraw oraz zaplecze magazynowe¹⁴⁶.

Spośród pozostałych obszarów, zwrócić uwagę należy na bardzo dobrze wyposażone pomieszczenia dla mediów oraz sportowców. Sale medialne oraz konferencyjną wyposażone są w zindywidualizowane przyłącza (prąd, telefon, Internet, TV). Zaplecze dla drużyn sportowych wyposażone zostały w przebieralnię, pokoje do masażu, natryski, toalety, pomieszczenia trenerów oraz pomieszczenia do rozgrzewki. Do pomieszczeń tych prowadzi bezpośredni korytarz z podjazdu dla autokarów, którymi piłkarze przyjeżdżają na mecz. Dodatkowo w strefie drużyn mieszczą się także pomieszczenia dla młodzieży, szatnie dla młodzieży, pomieszczenia dla lekarzy, sędziów, kontroli dopingu oraz pomieszczenia dla delegacji UEFA¹⁴⁷.

Finansowanie stadionu przez Spółkę Wrocław 2012 odbywa się poprzez kredyt inwestycyjny (500 mln zł). Jak podkreśla Pani Magdalena Malara, braną pod uwagę alternatywą były obligacje, jednak z uwagi na obwarowania wynikające z przepisów ustawy o obligacjach, kredyt jest znacznie łatwiejszym instrumentem (w uruchamianiu i w dokumentacji umownej oraz dokumentacji wymaganej ustawą). Dotyczy to chociażby opcji przedterminowego wykupu (kredyt można spłacić „bezkosztowo” – przy obligacjach za opcję skrócenia trzeba zapłacić). Kredytu Spółce udzieliło konsorcjum: Agent transakcji BRE Bank S.A., ING Bank S.A. i Nordea Polska S.A.

Najważniejsze cechy kredytu:

- Kredyt 14 letni;
- 2-letnia karencja w spłacie kapitału;
- Wysokość odsetek 163 mln zł;
- Raty annuitetowe;
- prowizja od zaangażowania 0%;
- prowizja za wcześniejszą spłatę 0%;
- kredyt obrotowy na VAT (90mln):
 - prowizja za uruchomienie (jednorazowa płatna w dwóch ratach): 0,04%,;
 - marża nad WIBOR 3M 0,68%.

¹⁴⁶ *Funkcje*, <http://www.2012.wroc.pl/static/30/Funkcje.html#vip> (04.06.2012).

¹⁴⁷ *Ibidem*.

- kredyt inwestycyjny:

- prowizja za uruchomienie (jednorazowa płatna w dwóch ratach): 0,3%;
- marża nad WIBOR 3M 0,99%.

Do momentu uruchomienia kredytu inwestycję finansowało Miasto Wrocław. Ponadto w 2011 część środków (40 mln zł) również wypłaciło Miasto. Ministerstwo Sportu na realizację inwestycji przekazało 110 mln zł¹⁴⁸.

Szczegółowa analiza ekonomiczna budowy oraz bieżącego funkcjonowania Stadionu Miejskiego nie jest możliwa ze względu na krótki okres działalności wrocławskiej areny. W znacznym stopniu na koszt funkcjonowania ma wpływ m.in. rodzaj organizowanych imprez, tymczasem Spółka Wrocław 2012 jest obecnie (czerwiec 2012) na etapie tworzenia ich kalendarza. Koszty utrzymania stadionu ponosi Spółka Wrocław 2012, jako operator stadionu, dodatkowo partycypują w nich również najemcy obiektu (m.in. media wg wskazań liczników oraz częściowa partycypacja w kosztach sprzątnięcia i ochrony).

Spośród wszystkich źródeł potencjalnych przychodów, Spółka Wrocław 2012 za najważniejsze uznaje:

- 1) Najem obiektu na imprezy masowe sportowe, rekreacyjne, bądź spotkania konferencje (możliwość wynajęcia całego obiektu, części obiektu, bądź terenów zewnętrznych)
- 2) Najem powierzchni komercyjnych (biura, lokale użytkowe)
- 3) Sprzedaż praw reklamowych

Co podkreśla spółka, jednym z najważniejszych punktów w maksymalizowaniu przychodów powinna „sprzedaż produktów stadionowych”, np. wynajem 10.000m² powierzchni komercyjnych. Najemca ma możliwość dowolnego zagospodarowania tych powierzchni. Ich wartość podnosi dodatkowo doskonała lokalizacja, umożliwiającą nie tylko szybki dojazd ze wszystkich najważniejszych punktów miasta, ale także zza granicy: z Czech czy Niemiec, dzięki sąsiedztwu Autostradowej Obwodnicy Wrocławia. Istotną możliwością, jest opcja wynajmu club biznes, czyli największej w tej części Polski luksusowej sali bankietowej, specjalnie zaaranżowanych ekskluzywnych łóż, doskonałych pod urządzenie urodzin, wesel czy centrum konferencyjnego. Ponadto za cenne źródła dochodów uznaje się min. dochody z imprez i sprzedaży praw do nazwy, a także nowoczesne centrum kolokacji danych (tzw. Data Center), którego serwerownia została wmontowana w trybuny. Mają się

¹⁴⁸ Dane dostarczone przez Panią Magdalenę Malare, rzeczniczkę spółki Wrocław 2012.

tam znajdować docelowo klimatyzowane i gaszone specjalnym gazem, chronione i monitorowane serwery banków czy firm ubezpieczeniowych¹⁴⁹.

Co ważne i pozytywne, do czerwca 2012 roku nabywców znalazło ponad 500 z 1,6 tys. dostępnych miejsc biznesowych. Wynajęte zostały już wszystkie powierzchnie biurowe na stadionie (ponad 10 tys. m²). Jako jedyna arena w Polsce, wrocławski stadion posiada już na wstępnym etapie sprzedanych ponad połowę dostępnych łóż biznesowych. Wynajem powierzchni komercyjnych powinien być znacznie bardziej dochodowy, aniżeli chociażby wpływy z organizacji kulturalnych imprez masowych. Co podkreśla operator, koszt organizacji wielkich koncertów gwiazd muzyki trudno pokryć z wpływów z biletów. Dlatego też wynajem obiektu dla imprez kulturalnych uznaje się za mniej istotne źródło przychodów¹⁵⁰.

Reasumując, na opłacalność inwestycji stadionowej we Wrocławiu, wpływ będzie miało wiele czynników, od których stopnia realizacji zależeć będzie końcowa, ekonomiczna ocena projektu. Oprócz stopnia i kierunku rozwoju stosunkowo młodego rynku wielofunkcyjnych stadionów sportowych w Polsce, istotne będą także takie czynniki, jak chociażby frekwencja na meczach Śląska Wrocław, czy zainteresowanie kupnem praw do nazwy stadionu. W związku z tym mowa o potencjalnych zyskach z budowy Stadionu Miejskiego, dla którego sam koszt zwrotu inwestycji jest przewidziany na co najmniej kilkanaście lat, nie jest obecnie możliwa. Na obecnym etapie rozwoju nowego obiektu priorytetem powinno być samo pokrycie działalności operacyjnej. Wszak Stadion Miejski, jako obiekt użyteczności publicznej, jest oznaką rozwoju cywilizacyjnego miasta oraz kraju. W dalszej kolejności to od operatora - właściciela zależy, jak efektywnie wykorzysta on stadion i czy będzie on dochodowy. Należy jedynie wierzyć w prawdziwość słów Pani Magdaleny Malary, rzecznika prasowego Spółki Wrocław 2012, która stwierdziła, iż:

„We Wrocławiu mamy pomysł, w jaki sposób zarobić na stadionie, by nic nie dokładać do jego utrzymania”¹⁵¹.

3.1.1.2. Centra pobytowe we Wrocławiu i okolicach

Adaptacja obecnych, a także budowa nowych centrów pobytowych dla reprezentacji narodowych należy do typowych efektów organizacji wielkoformatowej imprezy piłkarskiej. Obiekty sportowe, wraz z towarzyszącą im bazą noclegową, mają z założenia odpowiadać najwyższym standardom, regulowanym przez wytyczne UEFA. Szczegółowe wymagania,

¹⁴⁹ Dane dostarczone przez Panią Magdalenę Malare, rzecznika spółki Wrocław 2012.

¹⁵⁰ Ibidem.

¹⁵¹ Ibidem.

przedstawione już we wstępnej fazie organizacyjnej przez Europejską Unię Piłkarską, zakładały dysponowanie kompleksową ofertą, na którą składać się powinny m.in.:

- a) hotel o standardzie 4-5 gwiazdek :
 - wyposażony w infrastrukturę rekreacyjną (siłownia, baseny, bilard itp.);
 - posiadający minimum 60 pokoi (w tym 50 dwuosobowych);
 - posiadający duże sale konferencyjne;
 - posiadający zaplecze kuchenne, które pozwala na przygotowywanie posiłków we własnym zakresie, przez własnych, „międzynarodowych”, kucharzy;
 - posiadający dodatkową możliwość zakwaterowania w budynku lub najbliższej okolicy dla ochrony;
 - znajdujący się z dala od centrum, w miejscu ustronnym, cichym, najlepiej w okolicach lasu lub parku;
 - położony maksimum godzinę drogi od lotniska;
- b) co najmniej jedno boisko piłkarskie oświetlone o wymiarach 105x68m;
- c) odległość hotelu od boiska minimum 20 minut;
- d) minimum jedna trybuna dla kibiców na stadionie;
- e) szatnia dla piłkarzy o powierzchni minimum 100m² wraz z niezbędną infrastrukturą (toalety, prysznice, szafy – „modern infrastructure”) dla co najmniej 25 zawodników;
- f) pokój trenerski o powierzchni minimum 24m²;
- g) możliwość przeprowadzenia treningu zamkniętego w ośrodku;
- h) sala umożliwiająca przeprowadzenie konferencji prasowej dla co najmniej 100 osób;
- i) najwyższy europejski standard¹⁵².

Przedstawione wytyczne, znacznie odbiegające od obowiązujących w Polsce oraz na Ukrainie standardów, z biegiem czasu zostały złagodzone, w drodze nieoficjalnych ugód UEFA oraz podmiotów przygotowujących bazy noclegowe. W związku z tym nie jest możliwe przedstawienie szczegółowego, zamkniętego wykazu, informującego o poziomie reprezentowanym przez przygotowywane ośrodki pobytowe, nie mniej nie różnił się on znacznie od przedstawionego powyżej. Duży prestiż, wiążący się z goszczeniem reprezentacji narodowej jednego z państw będącego uczestnikiem turnieju finałowego Mistrzostw Europy, zmobilizował prywatnych przedsiębiorców do przedstawienia silnej oferty, potrafiącej

¹⁵² v. *UEFA European Football Championship Final Tournament 2012. Phase I. Bid Requirements*, UEFA, 2007, str. 36-37.

rywalizować z pozostałymi kandydaturami (o 16 miejsc w „polskim” katalogu przedłożonym UEFA walczyło początkowo 110 lokalizacji, w tym 32 z Dolnego Śląska)¹⁵³.

Tabela 12. Centra pobytowo-treningowe na terenie województwa dolnośląskiego

Nazwa centrum/lokalizacja	Data oficjalnego wycofania kandydatury	Podmiot wycofujący kandydaturę
AWF Wrocław	Maj 2008	UEFA - wstępne założenie o lokalizacji poza miastem-gospodarzem
AZS Wrocław	Maj 2008	UEFA - wstępne założenie o lokalizacji poza miastem-gospodarzem
Brzeg Dolny	2009	Samodzielne wycofanie się
Duszniki	Marzec 2008	MSiT - 1. etap weryfikacji
Dzierżoniów	2010	Euro 2012 Polska
Głogów	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Intakus Wrocław	Maj 2008	UEFA - wstępne założenie o lokalizacji poza miastem-gospodarzem
Jelenia Góra	Trafiała do katalogu centrów pobytowych, nie została wybrana przez żadną reprezentację	
Karpacz	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Krośnice	2010	Euro 2012 Polska
Legnica	2010	Euro 2012 Polska
Lubin	2010	Euro 2012 Polska
Milicz	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
MCS Wrocław	Maj 2008	UEFA - wstępne założenie o lokalizacji poza miastem-gospodarzem
MCS Wrocław – Oporowska	Oferta wybrana przez reprezentację Czech, mimo iż wcześniej skreślona przez UEFA - wstępne założenie o lokalizacji poza miastem-gospodarzem	
MCS Wrocław - Stadion Olimpijski	Maj 2008	UEFA - wstępne założenie o lokalizacji poza miastem-gospodarzem
Nowa Ruda	Marzec 2008	MSiT - 1. etap weryfikacji
Oława	2010	Euro 2012 Polska
Piechowice	2008	Samodzielne wycofanie się
Polanica Zdrój	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Polkowice	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Sobótka	2010	Euro 2012 Polska
Stronie Śląskie	Marzec 2008	MSiT - 1. etap weryfikacji
Szklarska Poręba	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Świdnica	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Trzebnica	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Wałbrzych	2010	Euro 2012 Polska
Wołów	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Ząbkowice Śl.	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Ziębice	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Zgorzelec	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji
Żórawina	Lipiec 2008	MSiT oraz UEFA - 2. etap weryfikacji

Źródło: Materiały niepublikowane, udostępnione przez Marcina Dymalskiego, lokalnego koordynatora ds. Centrów Treningowo-Pobytowych Dolnego Śląska.

¹⁵³ Materiały udostępnione przez Marcina Dymalskiego, lokalnego koordynatora ds. Centrów Treningowo-Pobytowych Dolnego Śląska.

Spośród 16 reprezentacji uczestniczących w UEFA EURO 2012™ zaledwie jedna zdecydowała się zamieszkać na czas turnieju w Centrum Treningowo-Pobytowym zlokalizowanym na terenie województwa dolnośląskiego. Reprezentacja Czech, bo o niej mowa, skorzysta ze wspólnej oferty Hotelu Monopol we Wrocławiu oraz Stadionu Miejskiego przy ulicy Oporowskiej. Mimo małego zainteresowania regionalnymi ośrodkami, autor niniejszej pracy, wskazuje ad hoc na efekty nie będące popularnym elementem analiz, lecz stanowiące niezaprzeczalne dziedzictwo organizacji EURO 2012™ na Dolnym Śląsku. Ośrodki treningowo-pobytowe, które nie przyjęły reprezentacji narodowej, a nawet nie znalazły się na oficjalnej liście przedłożonej odpowiednim organom, poczyniły nierzadko szereg przełomowych inwestycji, których jednoznacznym celem było wzbogacenie oferty jako lokalizacji pobytovej dla piłkarskiej reprezentacji narodowej. W związku z tym za efekt EURO 2012™ uznaje się wszystkie regionalne inwestycje celowe poczynione z myślą o Mistrzostwach Europy w piłce nożnej. Punktem wyjścia niniejszej analizy będzie więc przedstawienie kompletnej listy lokalizacji zgłoszonych jako propozycje umiejscowienia piłkarskich reprezentacji (tabela 12).

Co doskonale widać, przedstawiona lista nie powinna być jedynym kryterium doboru oficjalnych Centrów Treningowo-Pobytowych, których zakończone przygotowanie uznaje się za pozytywny efekt organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej. Tego typu uproszczone rozumowanie już na wstępie wykluczyłaby m.in. aplikacje Trzebnicy i Wrocławia (Monopol-Oporowska), które, mimo iż wcześniej wykluczone, nie zaprzestały starań i, z różnym skutkiem, do końca ubiegały się o przyjęcie w gościnę piłkarskiej reprezentacji. Wspólna analiza koordynatora ds. centrów pobytowych, Pana Marcina Dymalskiego, a także autora niniejszej pracy, wsparta bezpośrednimi rozmowami z podmiotami odpowiedzialnymi za stronę techniczną poszczególnych aplikacji przedstawionych w tabeli 12, zaowocowała sporządzeniem skromnego, lecz kompletnego i jedyne go słusznego wykazu, obejmującego wszystkie lokalizacje, które wykazały szereg inwestycji będącym bezpośrednim efektem organizacji we Wrocławiu Mistrzostw Europy w piłce nożnej. Lokalizacje te, wyróżnione w tabeli 12 kolorem zielonym, wykazały ciągłość projektów, których ukończenie nie zostało uwarunkowane przyznaniem prawa do goszczenia reprezentacji piłkarskiej. Pozostałe propozycje dzielą się zaś na 4 grupy:

- ośrodki, które nie poczyniły żadnych celowych inwestycji - znakomita większość projektów pozostała jedynie w postaci historycznej dokumentacji, odrzucanej wraz z malejącymi szansami na ostateczne powodzenie kandydatury (np. Sobótka, Nowa Ruda);

- ośrodki z gotową na etapie przedaplikacyjnym przyzwoitą bazą sportową oraz noclegową, z różnych powodów nie zakwalifikowane do kolejnych etapów (m.in. brak spełnienia szczegółowych wymogów technicznych, słabe zainteresowanie i determinacja – np. Lubin);
- ośrodki, których inwestycje realizowane były „obok” EURO 2012TM, tj. zostały uwzględnione wcześniej, w długoletnich planach rozwoju, ogniskiem nie były Mistrzostwa Europy (np. Oława);
- odosobniony przypadek Łódka Zdroju, który, mimo iż poczynił pewne inwestycje celowe, to obecnie Urząd Miasta kwalifikuje je jako zwykłe inwestycje miejskie („efekt zamaskowany” zgodnie z zaleceniami władz samorządowych nie będzie omawiany, jako nie będący bezpośrednią przyczyną EURO 2012TM)¹⁵⁴.

Ośrodkiem pobytowym o paradoksalnie zdecydowanie największym zasięgu zrealizowanych inwestycji była Trzebnica. Decydującą okazała się być optymistyczna postawa Marka Długozimy, burmistrza miasta, który nie ukrywał, iż inwestycje mają charakter celowy i są wykonywane ze względu na EURO 2012TM, lecz podkreślał przy tym: „Mamy 99 proc. szans, że znajdziemy się w katalogu UEFA. A jeżeli nie? Baza się nie zmarnuje, będzie służyła mieszkańcom i III-ligowej Polonii Trzebnica”¹⁵⁵. Tego typu rozumowanie, niepopularne wśród osób zaangażowanych w przygotowanie pozostałych kandydatur, zaowocowało powstaniem w przeciągu zaledwie 3 lat kompletnej i nowoczesnej bazy sportowo-wypoczynkowo-hotelowej w małym miasteczku. Trudno o terenowe oszacowanie wartości społecznej wszystkich inwestycji, lecz zgodnie z pojedynczymi zapewnieniami mieszkańców, cieszy się ona dużym zainteresowaniem i aprobatą. Jeden z ważniejszych projektów miejskich w ostatnich latach nie spotkał się z żadnymi oficjalnymi głosami sprzeciwu, a jednym z wyznaczników społecznego poparcia dla ciągu realizowanych inwestycji powinien być fakt, iż Marek Długozima został w 2010 roku wybrany na kolejną kadencję burmistrzowską dominującym odsetkiem 86,21% wszystkich oddanych głosów¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Informacje na temat aplikacji Łódka Zdroju pochodzą z bezpośrednich rozmów telefonicznych oraz korespondencji z Radosławem Pasionkiem, podinspektorem ds. polityki informacyjnej i promocji Urzędu Miasta i Gminy Łódka Zdrój.

¹⁵⁵ M. Kozioł, *Sobótka ma wielkie szanse gościć piłkarskie drużyny na Euro 2012*, <http://www.polskatimes.pl/artykul/282574,sobotka-ma-wielkie-szanse-goscic-pilkarskie-druzyny-na-euro,id,t.html> (24.04.2012).

¹⁵⁶ Informacje pochodzące z oficjalnych danych Państwowej Komisji Wyborczej dostępnych na stronie www.wybory2010.pkw.gov.pl.

Tabela 13. Lista inwestycji w Trzebnicy, jako kandydata do miana oficjalnego Centrum Treningowo-Pobytowego EURO 2012™

Nazwa Inwestycji	Zakres Robót	Wartość liczbowa	Koszt Inwestycji	
			Koszt całkowity	Dotacje
Rewitalizacja ulic Leśnej i Korczaka oraz zagospodarowanie terenów przy stawach w Trzebnicy.	Remont nabrzeża stawu i muru kamiennego przy przystani kajakowej		1 883 158,72 zł	0%
	Remont schodów terenowych			
	Wykonanie domków dla łabędzi i sceny plenerowej			
	Wykonanie robót drogowych (ciąg pieszo-jezdny, jezdnia asfaltowa, chodniki, ścieżki rowerowe, parkingi),			
	Wykonanie sieci kanalizacji deszczowej			
	Usunięcie namułu z dna stawu			
	Montaż nowych opraw oświetleniowych			
Południowo - Zachodni Szlak Cysterski (parkingi)	Wykonanie parkingu przy ul. Klasztornej	31 stanowisk	3 267 698,18 zł	36%
	Wykonanie parkingu przy ul. Pobożnego	14 stanowisk		
	Wykonanie parkingu ul. Brodatego wraz z sanitariatem	79 stanowisk dla samochodów osobowych, 5 stanowisk dla osób niepełnosprawnych oraz 5 stanowisk dla autobusów		
	Wykonanie parkingu przy pl. Piłsudskiego	87 stanowisk dla samochodów osobowych, 2 dla niepełnosprawnych, 2 dla busów		
	Wykonanie parkingu przy ul. Jana Pawła II	Miejsca nie wydzielone		
	Wykonanie 2 zatok autobusowych przy ul. Ks. Dz. Bochenka			
	Rozwój infrastruktury turystyki aktywnej w powiecie trzebnickim poprzez budowę kompleksu basenowego przy ul. Leśnej w Trzebnicy	Basen rekreacyjny		
Basen pływakki		312,5 m2		
Basen zewnętrzny połączony z krytą pływalnią,		705,3 m2		
Brodzik dla dzieci		81,6 m2		
Infrastruktura techniczna (parkingi, drogi dojazdowe, chodniki),				
Przebudowa i modernizacja kompleksu sportowego dla potrzeb centrum pobykowego EURO – 2012	Wykonanie płyty głównej o nawierzchni z trawy naturalnej oraz bieżni wokół boiska		4 739 456,87 zł	0%
	Boisko treningowe o nawierzchni z trawy syntetycznej			
	Wykonanie remontu szatni			
	Nawierzchnia boiska do piłki ręcznej			
	Chodniki oraz ogrodzenia			
Budowa hotelu pobykowego	Inwestycja realizowana przez prywatnego przedsiębiorcę - brak danych. Inwestor w bezpośredniej rozmowie zapewnił o pełnym zakresie prac projektowych, mimo nie goszczenia piłkarskiej reprezentacji. Obiekt w budowie			

Źródło: Materiały udostępnione przez Urząd Miasta i Gminy w Trzebnicy.

Listę inwestycji, jakie zostały dokonane w Trzebnicy w efekcie przygotowań do roli Centrum Pobytowo-Treningowego przedstawia tabela 13. Robiący duże wrażenie wykaz, ze względu na wzorcowy charakter zaprezentowany w całości, prezentuje również koszty oraz środki finansowania poszczególnych projektów. Szczególną uwagę zwraca duży udział finansowania zewnętrznego, który świadczy o bardzo dobrym wykorzystaniu możliwości

finansowania nie stanowiących obciążenia budżetu miejskiego. Ponadto należy zwrócić uwagę, iż miasto, oprócz inwestycji w dobra publiczne służące nieodpłatnie społeczności, wybudowało kompleks basenów o charakterze publiczno-komercyjnym, stanowiącym długofalowe potencjalne źródło przychodów. Krótki czas funkcjonowania obiektów nie pozwala na przedstawienie finansowych wyników ich działalności, lecz pozwala na odnotowanie pozytywnych obrazów. Wszystkie zaplanowane inwestycje zostały ukończone zgodnie z harmonogramem i od tego czasu nieprzerwanie służą miejscowej oraz regionalnej społeczności. Trzebnica nie została niestety nagrodzona w postaci pobytu reprezentacji piłkarskiej w ich ośrodku (mimo dużego zainteresowania, jako ofertą pozakatalogową), lecz z całą pewnością poziom wykonanych robót uznać należy za pozytywny efekt organizacji EURO 2012™ w rejonie Dolnego Śląska.

Rysunek 12. Przykładowe inwestycje Trzebnicy w związku z przygotowaniem kandydatury oficjalnego Ośrodka Treningowo-Pobyтового w trakcie EURO 2012™



Źródło:

dło: www.trzebnica.pl (25.04.2012).

Drugim z ośrodków pobytowych, którego zakres inwestycji zasługuje na omówienie w niniejszej pracy, jest Jelenia Góra. Wspólna kandydatura miasta i sąsiadującego Wojanowa, znalazła się jako jedyna z województwa dolnośląskiego w oficjalnym katalogu wydanym przez UEFA. Zdecydowane zainteresowanie ośrodkiem wyrażała Czeska Federacja Piłkarska, jednak ostatecznie wybrała ona Wrocław. Stosunkowo dobry stan infrastrukturalny miasta nie wymuszał na władzach samorządowych planowania dużych inwestycji miejskich, które

warunkowałyby spełnienie podstawowych wymogów UEFA. O sile i dużej wartości przetargowej kandydatury decydował w głównej mierze luksusowy Pałac Wojanów, znakomicie wyposażony i pięknie położony, bardzo dobrze wpisujący się w światowe trendy oraz standardy ośrodków pobytowych dla piłkarskich reprezentacji. Jak potwierdza właściciel Pałacu, w budynku nie wykonano, a nawet nie planowano absolutnie żadnych inwestycji związanych z przystosowaniem hotelu do roli ośrodka pobytowego. Czterogwiazdkowy obiekt spełniał najbardziej restrykcyjne wymogi zawarte w tzw. „Bid Requirements” już w okresie przedaplikacyjnym.

Inwestycje docelowe, jakie zaplanowano w związku z przygotowaniem kandydatury do roli oficjalnego ośrodka EURO 2012™ skupiały się w Jeleniej Górze wokół przebudowy Stadionu Miejskiego. Projekt o wartości 16 551 941,3 zł zakładał wybudowanie kameralnego wielofunkcyjny obiektu z trybunami dla 3616 widzów, dwoma boiskami piłkarskimi i oświetleniem¹⁵⁷. Kwota dofinansowania z budżetu Unii Europejskiej, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2007-2013, wyniosła 5 000 000 zł, co stanowi 30% wszystkich kosztów. W ramach pierwszego etapu zaplanowano następujące roboty:

- przebudowa płyty głównej boiska trawiastego (nr 1 na projekcie) wraz z modernizacją bieżni lekkoatletycznej (6);
- przebudowa trybun przy boisku głównym (2);
- przebudowa dróg wewnętrznych i parkingów (3);
- przebudowa ogrodzenia stadionu (4);
- dostawa wraz z montażem sprzętu i wyposażenia¹⁵⁸.

W ramach kolejnych etapów zostanie wykonane m.in.: boisko treningowe (5) o sztucznej nawierzchni – pełnowymiarowe (93x60 m) i nawierzchnie do treningowych urządzeń lekkoatletycznych.

Jak zapewniają władze miasta, inwestycja zostanie ukończona, mimo iż w Jeleniej Górze nie zamieszka w trakcie EURO 2012™ żadna z reprezentacji piłkarskich. Niemniej, intensywność robót została zmniejszona, a termin ich zakończenia przesunięto z kwietnia na wrzesień 2012. Obecnie prowadzone są liczne prace konstrukcyjne na poziomie trybun oraz wokół stadionu. Gotowy obiekt spełniał będzie wymogi Polskiego Związku Lekkiej Atletyki potwierdzające uzyskanie wymaganej kategorii dla stadionu lekkoatletycznego - kategorii

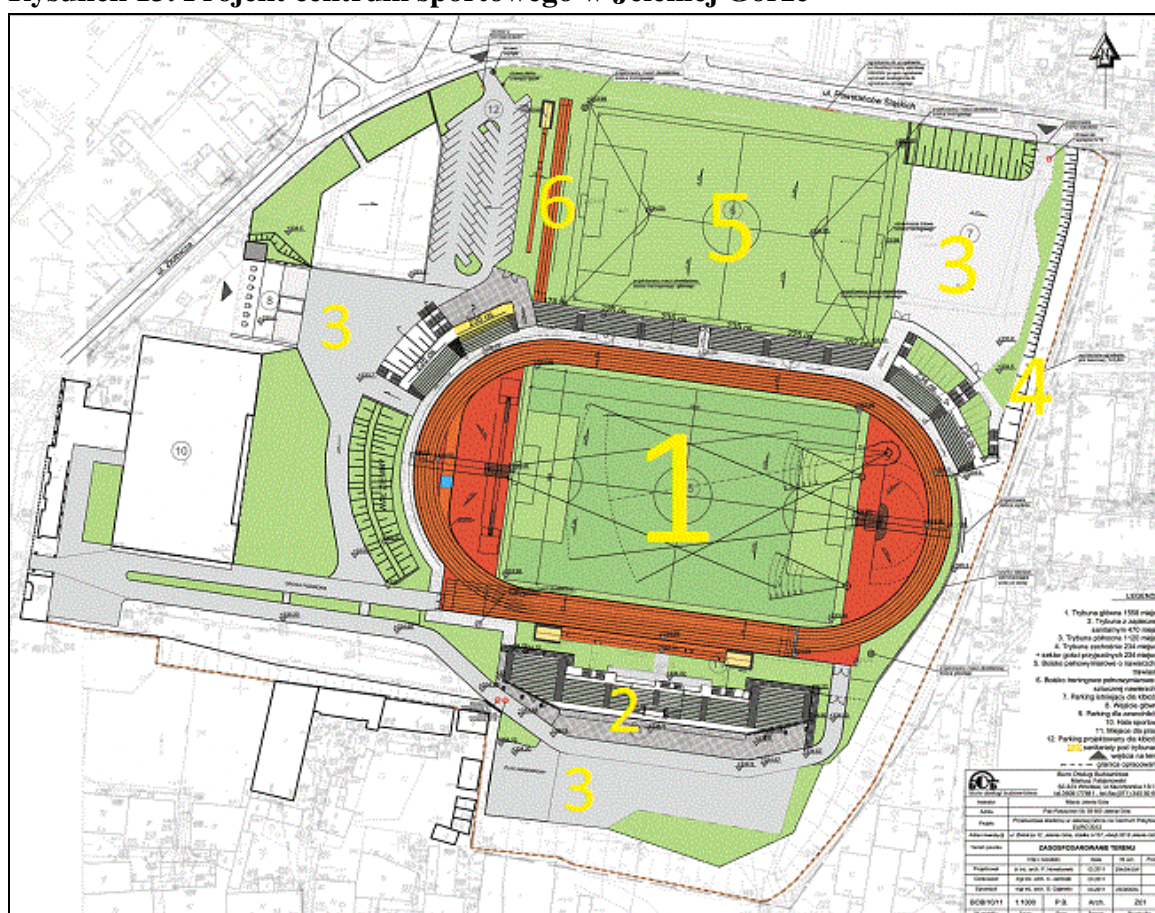
¹⁵⁷ *Przebudowa stadionu przy ul. Złotniczej w Jeleniej Górze*,
http://um.jeleniagora.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=895&Itemid=167&lang=pl
(25.04.2012).

¹⁵⁸ Ibidem.

IV A¹⁵⁹. Pozwoli to na organizację w mieście krajowych oraz międzynarodowych zawodów lekkoatletycznych. Głównym realizatorem inwestycji jest TAMEX S.A. z Warszawy – firma specjalizująca się w budowie obiektów sportowych.

Jedyną inwestycją drogową, jaka zaplanowana została w Jeleniej Górze w związku z przygotowaniem do EURO 2012TM, był remont ulicy Łomnickiej, którego koszt szacowano wstępnie na 5,5 mln zł¹⁶⁰. Droga ta, łącząca bezpośrednio Pałac Wojanów z obiektami treningowymi, wymagała pilnych robót ze względu na swój reprezentacyjny charakter. W związku z tym, iż żadna z reprezentacji piłkarskich nie zamieszka w Jeleniej Górze, projekt ten został tymczasowo porzucony i zostanie zrealizowany w nieokreślonej przyszłości.

Rysunek 13. Projekt centrum sportowego w Jeleniej Górze



Źródło: www.jg24.pl.

Ciekawych danych, dotyczących promocji Jeleniej Góry w konsekwencji przygotowań do miana oficjalnego centrum pobytowego w trakcie EURO 2012TM dostarcza publikacja agencji informacyjnej PRESS-SERVICE Monitoring Mediów. Otóż w samym 2010 roku liczba publikacji dotyczących Jeleniej Góry jako potencjalnego centrum pobytowego w

¹⁵⁹ *Przebudowa stadionu przy ul. Złotniczej w Jeleniej Górze...*, op. cit.

¹⁶⁰ *Remont ulicy Łomnickiej pod znakiem zapytania*, <http://www.jelonka.com/news/single/init/article/36899> (25.04.2012).

trakcie EURO 2012TM odpowiadała ekwiwalentowi reklamowemu o wartości 149 000 zł. Publikacje prasowe, mające charakter informacyjny, przyczyniły się więc w znacznym stopniu do promocji miasta, jako miejsca, gdzie z pewnym prawdopodobieństwem mogą zamieszkać piłkarze w trakcie Mistrzostw Europy¹⁶¹.

Ostatnia z lokalizacji na Dolnym Śląsku, która poczyniła jakiekolwiek inwestycje związane z przystosowaniem do roli Ośrodka Treningowo-Pobyтового, łączyła w sobie obiekty Stadionu Miejskiego we Wrocławiu przy ulicy Oporowskiej oraz Hotelu Monopol. Jak informuje zarządca stadionu piłkarskiego, prace na obiekcie mają mieć w głównej mierze charakter kosmetyczny. Wykonane na miesiąc przed przyjazdem reprezentacji Czech, polegać będą na wizualnym odświeżeniu budynków klubowych, drobnym doposażeniu szatni oraz najbardziej intensywnych pracach pielęgnacyjnych, związanych z doskonałym przygotowaniem płyty boiska. Koszt wszystkich robót nie jest znany, lecz nie będą one stanowiły wielkiego obciążenia dla zarządcy. Wykaz pozostałych prac przystosowawczych sporządzony zostanie na miesiąc przed EURO 2012TM, zaś składać się on będzie z bezpośrednich uwag i sugestii strony czeskiej, które powinny być raczej o charakterze organizacyjnym i wizualnym, aniżeli funkcjonalnym. Hotel Monopol w którym zamieszka reprezentacja Czech na czas EURO 2012TM nie wskazuje na kluczowe inwestycje związane z przystosowaniem obiektu do miana ośrodka pobyтового. Zgodnie z informacjami menedżerów, jedynie prace polegać będą na dostosowaniu się do bezpośrednich sugestii czeskiej federacji i nie zasługują one na włączenie do tematyki niniejszej pracy, gdyż nie wpłyną na podniesienie ogólnego standardu luksusowego już obiektu.

Ogólne spojrzenie pozwala na stwierdzenie, iż w rzeczywistości największe inwestycje poczyniły ośrodki, które nie będą gościły żadnej z piłkarskich reprezentacji. Prace jakie zostały wykonane w tych lokalizacjach służyć będą więc miejscowej ludności i z całą pewnością, co podkreślają sami zainteresowani, nie można ich przedstawiać po stronie kosztów. Wybudowane, przebudowane oraz wyremontowane nowoczesne obiekty są obecnie wizytówkami miast o których mowa. Sumaryczne spojrzenie na tematykę oficjalnych centrów pobytowych wskazuje zaś na mały wpływ EURO 2012TM w tym zakresie w województwie dolnośląskim. W każdym z pozostałych województw, w którym odbędą się spotkania Mistrzostw Europy w piłce nożnej, inwestycje poczynione w tym kierunku były znacznie większe. Nie mniej, należy chwalić nieliczne inicjatywy w województwie dolnośląskim, gdyż wymierne pozytywne skutki obecnego funkcjonowania ośrodków mogą zachęcić liczne pozostałe kandydatury z pierwotnej listy do rozpoczęcia odłożonych w czasie projektów.

¹⁶¹ Centra pobytowe – medialnie prowadzi Ostróda, <http://www.press-service.com.pl/pl/firma/pressroom/informacje-prasowe/art112.html> (04.06.2012).

3.1.2. Inwestycje w infrastrukturę pozasportową

3.1.2.1. Infrastruktura okółstadionowa

Inwestycje w infrastrukturę okółstadionową związane z UEFA EURO 2012™ podzielić można na dwa podstawowe obszary robót:

- zagospodarowanie architektoniczne oraz funkcjonalne terenu wokół stadionu;
- inwestycje drogowe, których celem było stworzenie wokół stadionu przyjaznej dla jego użytkowników infrastruktury drogowej.

Pozostałe inwestycje, jakie poczynione zostały wokół stadionu, a związane z nim elementarnie, uwzględnione zostały (także kosztowo) w rozdziale opisującym nowy Stadion Miejski.

Na pierwszy, spośród dwóch wymienionych powyżej obszarów robót składa się oficjalnie tylko zagospodarowanie terenu wschodniego pomiędzy obszarem stadionu i rzeką Ślężą, wraz z budową kładki tzw. „cygaro”. Mimo, iż miasto Wrocław nie wskazuje na inne celowe inwestycje o podobnych charakterze, to precyzyjna analiza nakazuje włączenie do tej grupy jednostkowej inwestycji polegającej na zabezpieczeniu wykopu pod planowane centrum handlowe Maślice we Wrocławiu. Galerię handlową wybudować miał docelowo przy stadionie Zygmunt Solorz-Żak, jeden z dwóch głównych akcjonariuszy Klubu Sportowego WKS Śląsk Wrocław, który wycofał się z inwestycji. Budowa została przerwana i po przedsięwzięciu pozostała jedynie dziura w ziemi wykopana pod fundamenty. Bezpośrednio przed EURO 2012™, w marcu 2012 roku, miasto zarządziło przetarg na realizację robót, których głównymi zadaniami miało być m.in. zabezpieczenie ścian wykopu, zbudowanie ogrodzenia i zjazdu do wykopu oraz zasianie trawy. Roboty, za 3 400 000 zł, wykonało wrocławskie przedsiębiorstwo Pro Tra Building¹⁶². W oficjalnych informacjach dotyczących omawianej inwestycji, przedstawiciele władz miejskich zwracali uwagę na istotność robót porządkowych ze względu na zbliżające się Mistrzostwa Europy i czasowy priorytet przed rozpoczęciem Mistrzostw. W związku z tym za w pełni zasadne należy uznać włączenie niniejszej inwestycji do ogólnego katalogu wydatków miejskich, bezpośrednio związanych z UEFA EURO 2012™.

Zagospodarowanie terenu wschodniego pomiędzy obszarem Stadionu i rzeką Ślężą należy bezsprzecznie do licznej grupy miejskich inwestycji poczynionych z myślą o EURO 2012™. Niestety, przed Mistrzostwami nie zostanie wybudowana kładka pieszo-rowerowa

¹⁶² Wrocław: Zakryją dziurę przy stadionie za 3,4 mln zł,

<http://www.gazetawroclawska.pl/artykul/537857,wroclaw-zakryja-dziure-przy-stadionie-za-3-4-mln-zl,id,t.html> (02.06.2012).

przez rzekę Ślęzę (rysunek 14). Szczegółowe plany organizacji turnieju wykazały, iż teren, na który miała prowadzić kładka, podczas Euro 2012 jest przewidziany pod namioty dla sponsorów zgodnie z wymaganiami UEFA i zobowiązaniami miasta. W związku z tym docelowe zagospodarowanie tego obszaru, który przewidziano jako rekreacyjny ogród, nie było możliwe przed Euro. Wszelkie inwestycje zagospodarowujące teren wschodni stadionu ograniczone zostały do niezbędnych prac przystosowawczych, których koszt wyniósł 4 415 091,68 zł. Zrealizowało je konsorcjum dwóch wrocławskich firm: Ziajka Zbigniew Przedsiębiorstwo Drogowe oraz Elektrotim S.A.

Rysunek 14. Projekt kładki pieszo-rowerowej, jaka powstanie w okolicach Stadionu Miejskiego



Źródło: <http://www.tuwroclaw.com/> (02.06.2012).

Inwestycje w okołostadionową infrastrukturę drogową podzielić należy na 3 główne grupy zadaniowe:

- Budowa ul. Drzymały w nowym przebiegu od ul. Królewieckiej do północnej łącznicy węzła z drogą krajową nr 94;
- Przebudowa ul. Królewieckiej wraz z zagospodarowaniem terenu po północnej stronie Stadionu Piłkarskiego Euro 2012;
- Budowa skrzyżowania ul. Drzymały z ul. Królewiecką.

Rysunek 15. Inwestycje drogowe w otoczeniu Stadionu Miejskiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.wi.wroc.pl (04.06.2012).

Podobnie jak w przypadku zagospodarowania terenu wschodniego, także w przypadku inwestycji drogowych wokół stadionu, najlepszą cenę w przetargu zaproponowało Przedsiębiorstwo Drogowe Z. Ziajka we współpracy z partnerem Euromosty S.A. Koszt całkowity dla wszystkich inwestycji drogowych wokół stadionu (32,8 mln zł) został w 38% pokryty z budżetu Unii Europejskiej. Co podkreślały podmioty zamawiające, realizacja inwestycji umożliwi szybką i bezkolizyjną komunikację terenów związanych z organizacją Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej Euro 2012™ z centrum miasta. Projekt umożliwi sprawny i bezpieczny dojazd kibiców do obiektów sportowych oraz innych miejsc imprez towarzyszących w trakcie ME Euro 2012™ rozgrywanych we Wrocławiu. Ponadto stworzony zostanie zupełnie nowy układ komunikacyjny w zachodnim rejonie Wrocławia, łączący drogi o różnym znaczeniu i charakterze (lokalnym i regionalnym) w pobliżu nowego stadionu piłkarskiego, mającego być areną Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012¹⁶³.

Produktami realizacji wszystkich zadań są m.in.:

- jezdnia pięciopasmowa (bez pasa rozdziału) o długości ok. 0,68 km;
- jezdnia dwupasmowa o długości ok. 0,52 km;
- liczne ścieżki rowerowe;
- chodniki;
- dwupasmowe ronda.

¹⁶³ Budowa infrastruktury drogowej w otoczeniu stadionu piłkarskiego Euro 2012 we Wrocławiu, <http://www.wi.wroc.pl/html/zadaniaue/01020/index.html> (04.06.2012).

Całość przyczyniła się do wizualnej oraz funkcjonalnej rewitalizacji okolicznych dzielnic, w tym Pilczyc oraz Maślic. Zaniedbane tereny zyskały nowego wyrazu oraz znaczenia w ciągu komunikacyjnym i gospodarczym. Co ważne, absolutnie wszystkie inwestycje, pomijając kwestie projektowe, zrealizowane zostały przez wrocławskie przedsiębiorstwa. Stanowi to doskonały i pozytywny przykład regionalnej współpracy i relacji inwestorskich na poziomie publiczno-prywatnym. Zatrzymanie w regionie części wydatków przestrzeni publicznej z całą pewnością uznać można za kolejny pozytywny wpływ EURO 2012TM.

3.1.2.2. Pozostała infrastruktura miejska i regionalna

3.1.2.2.1. Transport miejski

Już na wstępnych etapach przygotowań Wrocławia do UEFA EURO 2012TM miasto udostępniło do publicznej wiadomości zwarty i jednoznaczny plan kluczowych inwestycji w transport miejski, realizowanych pod kątem piłkarskich Mistrzostw. Tego typu podejście znacznie ułatwia analizę efektów EURO, która zyskuje na przejrzystości, nie mając znamion subiektywnej oceny. W związku z tym w niniejszym rozdziale przedstawiony zostanie pełen zakres inwestycji w transport miejski, których wartość szacuje się na 725 854 850 zł¹⁶⁴. Kwota dofinansowania unijnego obejmowała 59% wszystkich wydatków. Całość projektu podzielona została na dwa odrębne obszary: „Zintegrowany System Transportu Szynowego w Aglomeracji Wrocław” oraz „Inteligentny System Transportu ITS” – poszczególne zadania w ramach obu obszarów, to:

- 1) Inteligentny System Transportu;
- 2) Zakup taboru tramwajowego;
- 3) Modernizacja na trasie średnicowej;
- 4) Stacja prostownikowa „Fiołkowa”;
- 5) Zintegrowany węzeł PKP-PKS;
- 6) Modernizacja na I-trasie Tramwaju Plus (linia 32);
- 7) Modernizacja na II- trasie Tramwaju Plus (linia 33);
- 8) Trasa na Kozanów¹⁶⁵.

¹⁶⁴ Dane dostarczone przez Panią Barbarę Bober-Kondrasiuk, miejskiego pełnomocnika ds. UEFA EURO 2012TM we Wrocławiu. Kwota nie obejmuje budowy zintegrowanego przystanku kolejowego z racji tego, iż inwestycja ta zostanie omówiona w rozdziale 3.1.2.2.3.

¹⁶⁵ *Zintegrowany System Transportu Szynowego w Aglomeracji i we Wrocławiu - Etap I*, <http://www.mpk.wroc.pl/documents/projektue.pdf> (28.05.2012).

Z punktu widzenia mieszkańców Wrocławia, istotnym udogodnieniem będzie wprowadzenie Inteligentnego Systemu Transportu zwanego również ITS. Jest to sieć projektów umożliwiająca nowoczesne zarządzanie ruchem ulicznym, reagowanie na specyficzne uwarunkowania na drodze, umożliwienie sprawnej obsługi podróżującym samochodami, jak i komunikacją zbiorową. Produktami projektu będą m.in.: 95 skrzyżowań objętych systemem, systemy informacji dla kierowców, Dynamiczna Informacja Przystankowa, Centrum Zarządzania Ruchem i Transportem Publicznym przy ulicy Strzegomskiej 148, nadzór nad komunikacją zbiorową. Do grudnia 2011 zrealizowano 10 skrzyżowań z priorytetem dla Tramwaju Plus¹⁶⁶. Zakres projektu do zrealizowania przed EURO 2012™ został ze względu na opóźnienia znacznie ograniczony – z wyraźnym priorytetowaniem potencjalnych tras poruszania się piłkarskich kibiców. Obecnie, zgodnie z Master Planem, stan robót odpowiada planom harmonogramowym na 2 kwartał 2011 roku¹⁶⁷. Całkowity koszt projektu to 72 954 200 zł z czego wartość unijnego dofinansowania wyniosła aż 58 703 237 zł. Projekt jest dotowany w ramach Działania 8.3 Rozwój inteligentnych systemów transportowych, Programu Infrastruktura i Środowisko¹⁶⁸.

W grudniu 2011 roku zakończono dostawy 39 nowych tramwajów marki Skoda (31 dwukierunkowych oraz 8 jednokierunkowych), których łączna pojemność wynosi 7662 miejsc (przy ogólnej pojemności 52300 miejsc w roku 2009)¹⁶⁹. Tabor ten zakupiono do obsługi trasy Tramwaju Plus oraz Średnicowej, a więc najistotniejszych linii z punktu widzenia obsługi pasażerskiej w trakcie EURO 2012™. Bezpośrednią konsekwencją zakupu nowych tramwajów było też wybudowanie stacji prostownikowej przy ul. Grabiszyńskiej. Pozwoli ona zapobiec awariom wynikającym ze spadku lub zaniku napięcia. Koszt inwestycji zrealizowanej przez przedsiębiorstwo „EL-IN” wyniósł 7 287 639,62 zł¹⁷⁰.

Istotną inwestycją, niezbędną z racji swego położenia oraz strategicznego charakteru funkcjonalnego, była budowa nowego węzła przesiadkowego w okolicy dworca PKP oraz PKS wraz z przebudową torowiska w ul. Glinianej i Borowskiej od ul. Hubskiej do ul. Peronowej. Koszt inwestycji ukończonej pod koniec 2011 roku to 11 820 004,80 zł, generalnym wykonawcą był POL-DRÓG Oleśnica S.A.¹⁷¹ Budowa kluczowego węzła

¹⁶⁶ Dane dostarczone przez Panią Barbarę Bober-Kondrasiuk, miejskiego pełnomocnika ds. UEFA EURO 2012™ we Wrocławiu.

¹⁶⁷ v. <http://masterplan.2012.org.pl/index.php> (28.05.2012).

¹⁶⁸ *Fundusze Europejskie 2007-2013*, https://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie_2007_2013/Strony/20110609_Rozwoj_inteligentnych_systemow_transportowych_ITS_Wroclaw_POIS.aspx (28.05.2012).

¹⁶⁹ *Zintegrowany System Transportu Szynowego w Aglomeracji i we Wrocławiu - Etap I*, <http://www.zdium.wroc.pl/view/document/196> (28.05.2012).

¹⁷⁰ *Przetargi*, <http://www.wi.wroc.pl/html/przetargi.html> (28.05.2012).

¹⁷¹ *Budowa zintegrowanego węzła przesiadkowego w rejonie Dworców PKP i PKS wraz z przebudową torowiska w ul. Glinianej i Borowskiej od ul. Hubskiej do ul. Peronowej we Wrocławiu w ramach Projektu*

przeładkowego była istotna zarówno ze względu na obsługę nowych linii Tramwaju Plus, linii autobusowych, jak i pozostałych linii tramwajowych. Docelowo zaś zatrzymywać się tam mają wszystkie kursujące tamtędy tramwaje i autobusy. Pasażerowie będą mogli dzięki temu szybciej i wygodniej zmieniać środek transportu.

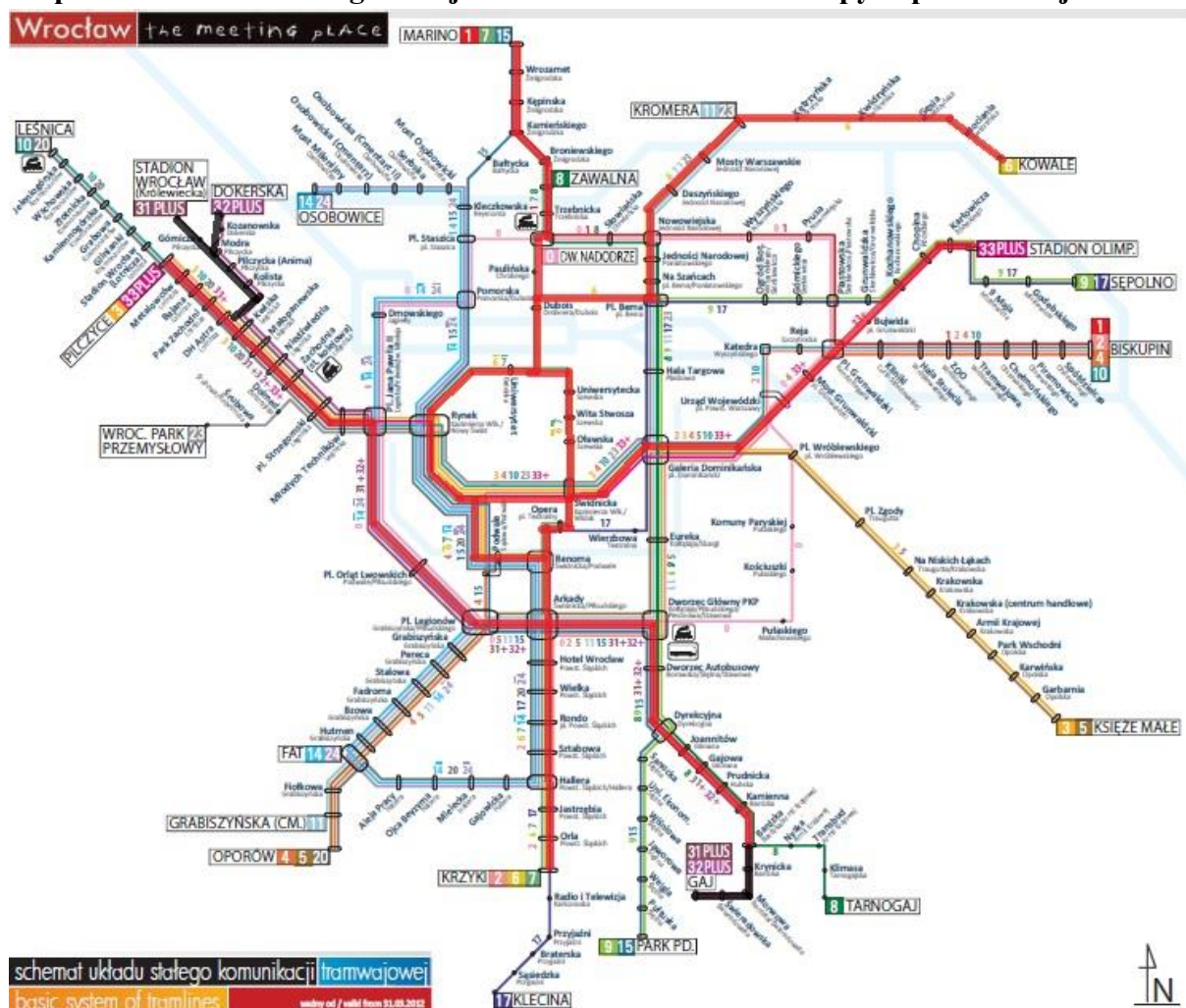
Rysunek 16. Zintegrowany węzeł przeładkowy w okolicy Dworców PKS oraz PKP



Źródło: www.kompasinvestycji.pl.

Modernizacja istniejących linii tramwajowych, a także budowa nowych w bezpośredni sposób przyczynią się do poprawy stanu transportu miejskiego. Nowe linie Tramwaju Plus, a także w znacznym stopniu ulepszone Trasy Średnicowe podniosą standard miejskich usług nie tylko w trakcie EURO 2012™, lecz także przed oraz po sportowej imprezie. Inwestycje w ramach konkretnych linii polegały na kompleksowej modernizacji pełnej infrastruktury, łącznie z przebudową przystanków oraz małej architektury im towarzyszącej. O zasięgu poczynionych robót, już ukończonych, świadczy rysunek 17 przedstawiony poniżej. Kolorem czerwonym zakreślono na nim linie zmodernizowane, kolorem czarnym zaś linie całkowicie nowe w planie obsługi pasażerskiej. Co ważne, władze miasta mówią wprost o bezpośrednim bodźcu do wszystkich tych inwestycji – był nim fakt organizacji w mieście Mistrzostw Europy.

Rysunek 17. Zmodernizowane oraz nowe linie tramwajowe we Wrocławiu będące bezpośrednim efektem organizacji w mieście Mistrzostw Europy w piłce nożnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie oficjalnego schematu układu stałego komunikacji tramwajowej.

Plan przygotowań miasta do Mistrzostw Europy w piłce nożnej nie zakładał realizacji kluczowych inwestycji w zakresie modernizacji sieci transportu miejskiego autobusowego. Władze miasta przyjęły za oficjalny i ze swojej istoty najdogodniejszy tramwajowy środek transportu. Ponadto zasób taboru autobusowego, w tym wielkość potencjalnego taboru wspomagającego, możliwego do wykorzystania w trakcie wzmożonego ruchu turystycznego w trakcie EURO 2012TM, odpowiadała przed rozpoczęciem przygotowań zapotrzebowaniu zgłaszanemu w szczegółowych koncepcjach obsługi komunikacyjnej w trakcie Mistrzostw Europy¹⁷².

Całkowita długość nowo wybudowanej sieci transportu szynowego z myślą o EURO 2012TM we Wrocławiu wyniosła 5,3 km. Ponadto przebudowano 37,85 km tras, co znacznie usprawni i podniesie jakość obsługi pasażerskiej¹⁷³. Co należy podkreślić, wszystkie

¹⁷² v. prof. Adam Prokopowicz i. in., *Koncepcja obsługi komunikacyjnej dla UEFA EURO 2012TM we Wrocławiu – raport końcowy*, Gmina Wrocław, Warszawa 2008.

¹⁷³ Informacje Zarządu Dróg i Utrzymania Miasta.

kluczowe inwestycje zostały ukończone. Porównując zakres inwestycji z innymi miastami przygotowującymi się do globalnych imprez rangi mistrzowskiej, wrocławskie inwestycje w transport publiczny, których koszt szacuje się na 725 854 850 zł (przy względnie dużym udziale finansowania unijnego), należą do grupy najbardziej obszernych projektów. Co prawda, część przedsięwzięć została wyłączona we wcześniejszym etapie, jednak nie miały one kluczowego znaczenia dla obsługi turystycznej w trakcie Mistrzostw Europy¹⁷⁴. Zestawiając ilość projektów z przykładowymi przygotowaniem miast z Portugalii, Niemiec, Austrii czy Szwajcarii przedstawionymi w rozdziale 1.3, lista wrocławskich inwestycji wygląda imponująco w każdym wymiarze.

3.1.2.2.2. Infrastruktura drogowa

Podobnie jak inwestycje w transport miejski, także inwestycje w infrastrukturę drogową przedstawione są w zwartym wykazie udostępnianym osobom zainteresowanym przez Biuro ds. EURO 2012™ we Wrocławiu. Na rzeczową listę składa się 8 pozycji, które podzielić można na 5 dużych projektów sprecyzowanych poszczególnymi etapami:

- 1) Budowa połączenia Obwodnicy Śródmiejskiej z Portem Lotniczym (3 etapy);
- 2) Przebudowa ulicy Lotniczej (2 etapy);
- 3) Przebudowa ulicy Kosmonautów;
- 4) Budowa Północnej Obwodnicy Śródmiejskiej (Etap 1)
- 5) Budowa Autostradowej Obwodnicy Wrocławia¹⁷⁵.

Do powyższej listy nie zalicza się inwestycji mających na celu budowę infrastruktury drogowej w otoczeniu Stadionu Miejskiego, które ze względu na swoją istotę zaliczone zostały do wspólnej, szerzej rozumianej grupy inwestycji w infrastrukturę okołostadionową. Poszczególne inwestycje, przedstawione przez władze miasta jako inwestycje celowe, związane z przygotowaniem do EURO 2012™, przedstawione zostaną poniżej. Wątpliwość w kwestii przyczynowości mogą budzić pewne punkty omawianej listy, jak chociażby budowa Obwodnicy Północnej lub Autostradowej Obwodnicy Wrocławia. Nie mniej, miasto wyraźnie podkreśla, iż były to inwestycje, dla których bezpośrednim bodźcem przyczynowym oraz w zakresie terminowości były Mistrzostwa Europy. W związku z tym autor niniejszej pracy nie uznaje za zasadne kwestionowanie oficjalnego wykazu inwestycji związanych z Mistrzostwami Europy.

¹⁷⁴ v. *Projekty wyłączone*, <http://masterplan.2012.org.pl/index.php> (28.05.2012).

¹⁷⁵ Dane dostarczone przez Panią Barbarę Bober-Kondrasiuk, miejskiego pełnomocnika ds. UEFA EURO 2012™ we Wrocławiu.

Ad.1. Budowa połączenia Obwodnicy Śródmiejskiej z Portem Lotniczym

Etap 1 (ul. Strzegomska):

16.07.2009 – 23.12.2010

Etap 2 (ul. Graniczna):

30.04.2009 – 10.11.2011

Etap 3 (ul. Graniczna):

14.10.2010 – 10.11.2011

Koszt inwestycji: 152 149 000 zł

Wysokość unijnego dofinansowania: 31%

Etap 1: Przebudowana ulica Strzegomska stanowi najważniejsze połączenie komunikacyjne południowo-zachodnich rejonów miasta oraz Portu Lotniczego z centrum. Rozbudowano infrastrukturę towarzyszącą, w tym ciągi piesze i rowerowe, przystanki autobusowe. Wprowadzono niezależny pas ruchu dla autobusów oraz rozbudowano most.

Etap 2: Zrealizowano 2 pasy ruchu w każdym kierunku, ronda, chodniki oraz ścieżki rowerowe.

Etap 3: Budowa tej drogi umożliwia szybkie poruszanie się między lotniskiem, stadionem i centrum miasta.

Rysunek 18. Budowa połączenia Obwodnicy Śródmiejskiej z Portem Lotniczym



Źródło: Barbara Bober-Kondrasiuk/Biuro ds. EURO 2012™ we Wrocławiu.

Ad.2. Przebudowa ulicy Lotniczej

1 Etap: 28.05.2007 - 10.2008

2 Etap: 07.04.2010 - 14.10.2011

Koszt inwestycji: 198 311 000 zł

Wysokość unijnego dofinansowania: 61%

Przebudowa ulicy Lotniczej umożliwi bezpośredni dostęp z centrum miasta na stadion. Kładka pieszo-rowerowa obok mostu na rzece Ślęzie (wykonana w sierpniu 2011) umożliwi sprawny dostęp do stadionu na imprezy.

Rysunek 19. Przebudowa ulicy Lotniczej



Źródło: Barbara Bober-Kondrasiuk/Biuro ds. EURO 2012™ we Wrocławiu.

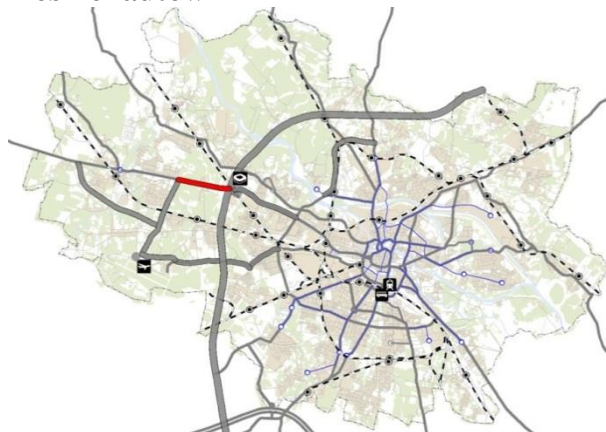
Ad. 3. Przebudowa ulicy Kosmonautów

Realizacja: 07.06.2010 - 07.10.2011

Koszt inwestycji: 125 000 000 zł (przed EURO 2012™ wykonany zostanie jedynie pierwszy etap, którego koszt wyniesie 46 620 000 zł)

W połączeniu z ulicą Lotniczą umożliwia wyjazd z miasta w ciągu drogi nr 94 (kierunek Leśnica), dojazd i wyjazd ze stadionu (kierunek Leśnica) z możliwością wjazdu na AOW (Węzeł Kosmonautów). Węzeł Kosmonautów umożliwi dojazd do stadionu i centrum miasta dla użytkowników AOW.

Rysunek 20. Przebudowa ulicy Kosmonautów



Źródło: Barbara Bober-Kondrasiuk/Biuro ds. EURO 2012™ we Wrocławiu.

Ad. 4. Budowa Północnej Obwodnicy Śródmiejskiej Wrocławia (Etap 1)

Realizacja: 01.08.2008 - 29.10.2010

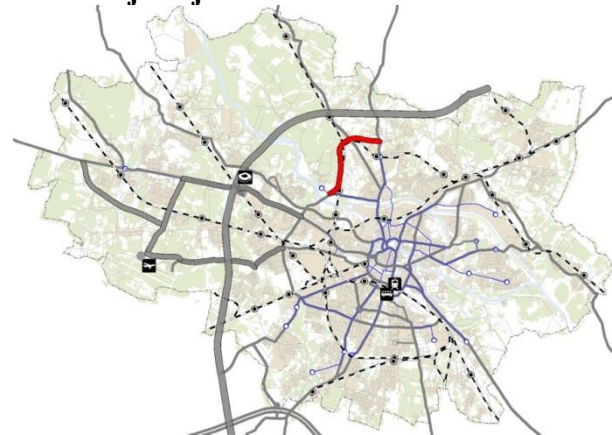
Koszt: 271 589 000 zł

Wysokość unijnego dofinansowania: 60%

Budowa tego odcinka Obwodnicy Śródmiejskiej stanowi dobre połączenie z kierunków Poznania i Gdańska do stadionu i centrum. Inwestycja umożliwia połączenie najważniejszych szlaków komunikacyjnych w mieście – drogi krajowej nr 5 z drogą krajową nr 94.

Obwodnica Śródmiejska daje także możliwość szybszego przemieszczania się dla ruchu lokalnego wewnątrz miasta (bez konieczności przejazdu przez centrum), łącząc poszczególne dzielnice.

Rysunek 21. Budowa Północnej Obwodnicy Śródmiejskiej Wrocławia



Źródło: Barbara Bober-Kondrasiuk/Biuro ds. EURO 2012™ we Wrocławiu.

Ad. 5. Budowa Autostradowej Obwodnicy Wrocławia

Budowa Autostradowej Obwodnicy Wrocławia jest zdecydowanie najkosztowniejszą jednostkową inwestycją poczynioną we Wrocławiu z myślą o EURO 2012™. Co więcej, zgodnie z danymi Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad - Autostradowa Obwodnica Wrocławia to jedna z największych inwestycji drogowych w historii zrealizowanych w Polsce. Budowa AOW rozpoczęła się 20.05.2008, zaś oficjalnie zakończyła 31.08.2011. Przebieg AOW po północno-zachodniej stronie miasta pozwala na skierowanie ruchu tranzytowego poza istniejący układ ulic Wrocławia. AOW przejmie ponadto część ruchu o dalekim zasięgu, znacznie zmniejszając jego udział na pozostałych drogach. Zmniejszy się zagrożenie wypadkowe na całej sieci drogowej okolic Wrocławia, poprawi się także bezpieczeństwo na drodze krajowej nr 8 (odc. Długołęka – Wrocław–Kobierzyce) i nr 5 (odc. Trzebnica – Wrocław). AOW komunikuje autostradę A4 z Portem Lotniczym we Wrocławiu, Stadionem oraz drogą ekspresową S8 (Wrocław-Warszawa)¹⁷⁶.

AOW została podzielona na 3 odcinki:

- 1) Łącznik Kobierzyce-węzeł Lotnisko – ok. 14 km
- 2) Most Autostradowy przez rzekę Odrę wraz z estakadami dojazdowymi – ok. 1,742 km
- 3) węzeł Lotnisko – Łącznik Długołęka – ok. 20 km¹⁷⁷

W ramach inwestycji AOW wybudowano m.in.:

- najwyższy w Polsce Most podwieszony do jednego pylonu (122 m)
- 7 węzłów (w. Kobierzyce, w. Południe, w. Zachód, w. Lotnisko, w. Stadion, w. Północ, w. Psie Pole)
- 42 obiekty mostowe (w tym Ekodukt – przejście dla dużych zwierząt)
- ok. 27 km ekranów akustycznych¹⁷⁸

Łączna długość AOW to ponad 35 km. Wartość inwestycji to 4 300 000 000 zł – została ona sfinansowana z budżetu państwa¹⁷⁹. Autostradowa Obwodnica Wrocławia, mimo iż będąca od dawna elementem planów rozwojowych miasta, zaliczana jest do bezpośrednich efektów organizacji Mistrzostw Europy. Wpływ na to mają dwa niepodważalne fakty: organizacja EURO 2012™ przyczyniła się do szybkiego zrealizowania długofalowych,

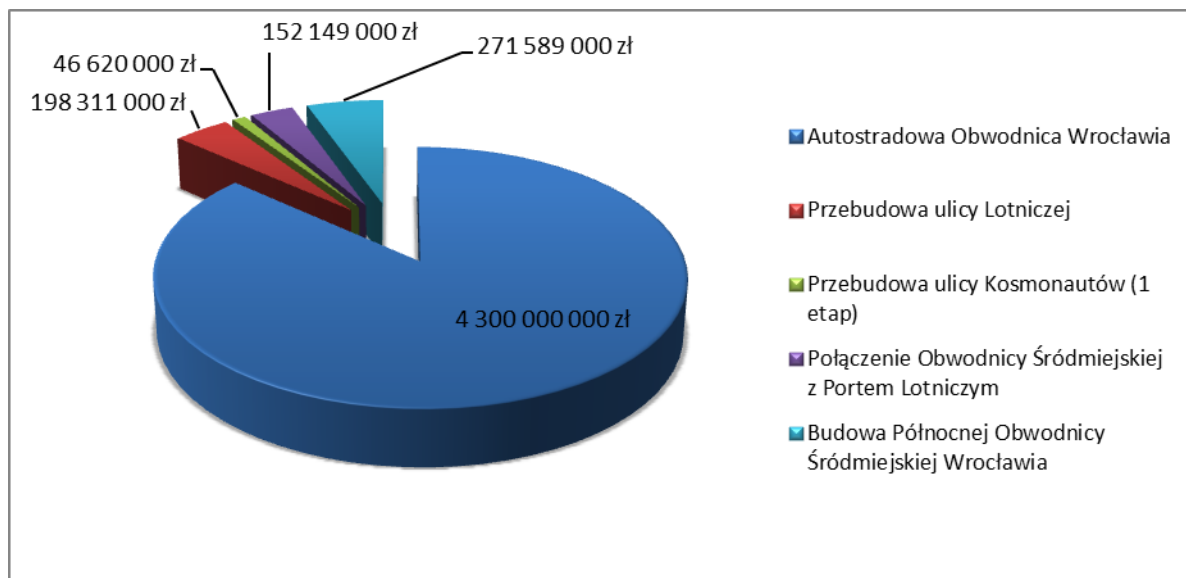
¹⁷⁶ *Autostradowa Obwodnica Wrocławia otwarta do ruchu*, <http://www.gddkia.gov.pl/pl/a/9754/autostradowa-obwodnica-wroclawia-otwarta-do-ruchu> (29.05.2012).

¹⁷⁷ Ibidem.

¹⁷⁸ Ibidem.

¹⁷⁹ Ibidem.

Wykres 16. Inwestycje drogowe Wrocławia będące bezpośrednim efektem organizacji w mieście UEFA EURO 2012™



Źródło: Barbara Bober-Kondrasiuk/Biuro ds. EURO 2012™ we Wrocławiu.

3.1.2.2.3. Infrastruktura kolejowa

Inwestycje kolejowe realizowane w województwie dolnośląskim w konsekwencji przyznania Wrocławowi prawa do organizacji Mistrzostw Europy należy podzielić na 3 główne obszary, stanowiące odrębne priorytety:

- budowa przystanku kolejowego Wrocław Stadion;
- przebudowa istniejących sieci połączeń kolejowych;
- przebudowa Dworca Wrocław Główny.

Budowa zintegrowanego przystanku kolejowego Wrocław Stadion zrealizowana została z myślą o obsłudze uczestników imprez na nowym Stadionie Miejskim oraz osiedli Pilczyce i Maślic. Przystanek zlokalizowany został na linii kolejowej z Wrocławia Głównego do Zielonej Góry, pomiędzy stacjami Wrocław Kuźniki i Wrocław Pracze. Jako że projekt i zamówienie obejmowało realizację zintegrowanego przystanku kolejowego, przedstawiona zostanie w poniższym akapicie również część obejmująca obsługę ruchu tramwajowego.

Żelbetonowa konstrukcja obiektu posiada dwie kondygnacje. Na górnej, zlokalizowany jest przystanek tramwajowy, natomiast na dolnej znajduje się przystanek kolejowy Wrocław Stadion z dwoma 200m peronami. Oba przystanki połączone są schodami i dwoma windami (do obsługi osób niepełnosprawnych)¹⁸¹. Na przystanku kolejowym węzła oddanego do użytku w listopadzie 2011 roku zatrzymują się w dni robocze 64 pociągi, co z

¹⁸¹ *Pasażerowie na przystanku Wrocław Stadion*, http://www.rynek-kolejowy.pl/29375/Pasazerowie_na_przystanku_Wroclaw_Stadion.htm (23.05.2012).

całą pewnością świadczy o dużym zainteresowaniu ze strony podróżnych¹⁸². Przy uwzględnieniu dodatkowych, specjalnych pociągów, np. podczas imprez stadionowych, z przystanku w ciągu godziny będzie mogło skorzystać ok. 9 tys. osób. Inwestycja była wspólnym przedsięwzięciem gminy Wrocław oraz PKP Polskich Linii Kolejowych S.A. - inwestora prac kolejowych. Co bardzo istotne, głównym wykonawcą było wrocławskie konsorcjum Przedsiębiorstwa Robót Kolejowych i Inżynieryjnych S.A. oraz Filar Sp. z o.o., które zadeklarowało najniższą kwotę wykonania – 49 424 626 zł¹⁸³. Realizację tak dużego projektu przez lokalne firmy należy również uznać za pozytywny efekt organizacji we Wrocławiu EURO 2012™. Inwestycja została przedstawiona w całości ze względu na to, iż nie jest możliwe wyszczególnienie kosztów poszczególnych elementów węzła. Wspólne zamówienie Gminy Wrocław i PKP S.A. zakładało kompleksową wycenę i realizację robót, bez podziału na obszary kolejowe i tramwajowe.

Rysunek 23. Węzeł komunikacyjny Wrocław Stadion



Źródło: *Pasażerowie na przystanku Wrocław Stadion*, http://www.rynek-kolejowy.pl/29375/Pasazerowie_na_przystanku_Wroclaw_Stadion.htm (23.05.2012).

Jedynie prace w ramach przebudowy sieci linii kolejowych przedstawiane jako efekt EURO 2012™ w województwie dolnośląskim obejmują modernizację linii kolejowej E59 w kierunku Poznania. Spośród całego projektu, szacowanego na 751,5 mln zł, przed EURO 2012™ zrealizowana została w całości przebudowa odcinka Skokowa - Żmigród oraz Korzeńsko - Granica Województwa (kolor zielony na rysunku 24). Gotowy jest także jeden tor z Pęgowa do Obornik Śląskich oraz z Obornik Śląskich do Skokowej (kolor żółty). Pozostałe prace zostaną wstrzymane na czas Mistrzostw Europy i zakończone po piłkarskiej imprezie. Projekt przewiduje również budowę nowoczesnych urządzeń sterowania ruchem kolejowym i telekomunikacji kolejowej oraz urządzeń kontroli stanów awaryjnych taboru kolejowego. Po zakończeniu inwestycji linia kolejowa przystosowana zostanie do jazdy z

¹⁸² Informacje pochodzące z internetowej aplikacji rozkład-pkp.pl.

¹⁸³ *Wyniki przetargu*, http://www.wi.wroc.pl/html/przetargi/pliki/p_14_2010/b/100618_zestawienie.pdf (23.05.2012).

zabytkowego historycznego kompleksu dworca Wrocław Główny z przebudową kolejowej infrastruktury technicznej" to 361 milionów złotych z czego 180 milionów to środki unijne. Wartość ta odbiega od szacunków pierwotnych, które mówiły o koszcie całkowitym przebudowy na poziomie 293,5 mln zł¹⁸⁶. Poniżej przedstawione zostaną najważniejsze elementy nowego dworca, wraz z opisem podstawowych funkcjonalności i kluczowych zmian.

Najważniejszą metamorfozę przeszedł budynek główny wraz z holem kasowym, oczywiście z poszanowaniem dla elementów historycznych obiektu. W całości nowy sposób z korzyścią dla podróżnego zaaranżowano przestrzeń obsługi podróżnego (kasy biletowe, centra obsługi podróżnych) oraz komercyjną. Te ostatnie przestrzenie zyskały bardzo wiele, gdyż w trakcie modernizacji przeprowadzano w nich liczne prace konserwatorskie, dzięki czemu odzyskały one historyczne piękno. Obiekt stał się bardziej funkcjonalny. Nowinką są schody ruchome zlokalizowane po przeciwległych stronach holu kasowego. Dostać się nimi będzie można z poziomu holu kasowego na poziom +1, gdzie po wprowadzeniu najemców będą się mieściły liczne punkty handlowo-usługowe. W budynku dworca wybudowano trzy nowe klatki schodowe z windami, co ułatwi przemieszczanie się po obiekcie.

Modernizacja dworca Wrocław Główny objęła hale peronowe i tunele, którymi podróżni dostają się na perony. Prace w tych miejscach miały charakter odtworzeniowy (np. odrestaurowanie stalowych elementów konstrukcyjnych hal peronowych czy odtworzenie świetlików) i odbywały się przy konsultacji z konserwatorem zabytków. Nowym elementem jest powstanie fragmentu hali peronowej pokrytego membraną pomiędzy dwoma historycznymi halami, które uzupełni zadaszenia peronów. Z punktu widzenia podróżnych największym atutem jest pojawienie się schodów ruchomych na perony od strony tunelu miejskiego, a także taśm bagażowych. Te ostatnie zlokalizowano przy schodach prowadzących z tunelu centralnego (głównego) na peron. Zamontowano także nowe windy na perony. Całkowicie nowy i dostosowany do realiów XXI wieku jest system nagłośnienia, informacji podróżnych oraz monitoringu.

U wylotu centralnego w kierunku ulicy Suchej powstał Pawilon Południowy, czyli tzw. dworzec nocny przypominający swoim wyglądem wagon. Ten całkowicie nowy element kompleksu dworcowego został stworzony z myślą o obsłudze podróżnych nocą. Pawilon Południowy składa się z trzech kondygnacji skomunikowanych ze sobą schodami i windą. Na poziomie -1 dworca nocnego zlokalizowano zaplecze techniczne, a także toalety, również dla

¹⁸⁶ *Robi się! Powstaje Wrocław Nowy Główny*, <http://www.wroclawnowygloyny.pl/aktualnosci/robi-sie-powstaje-wroclaw-nowy-gloyny> (23.05.2012).

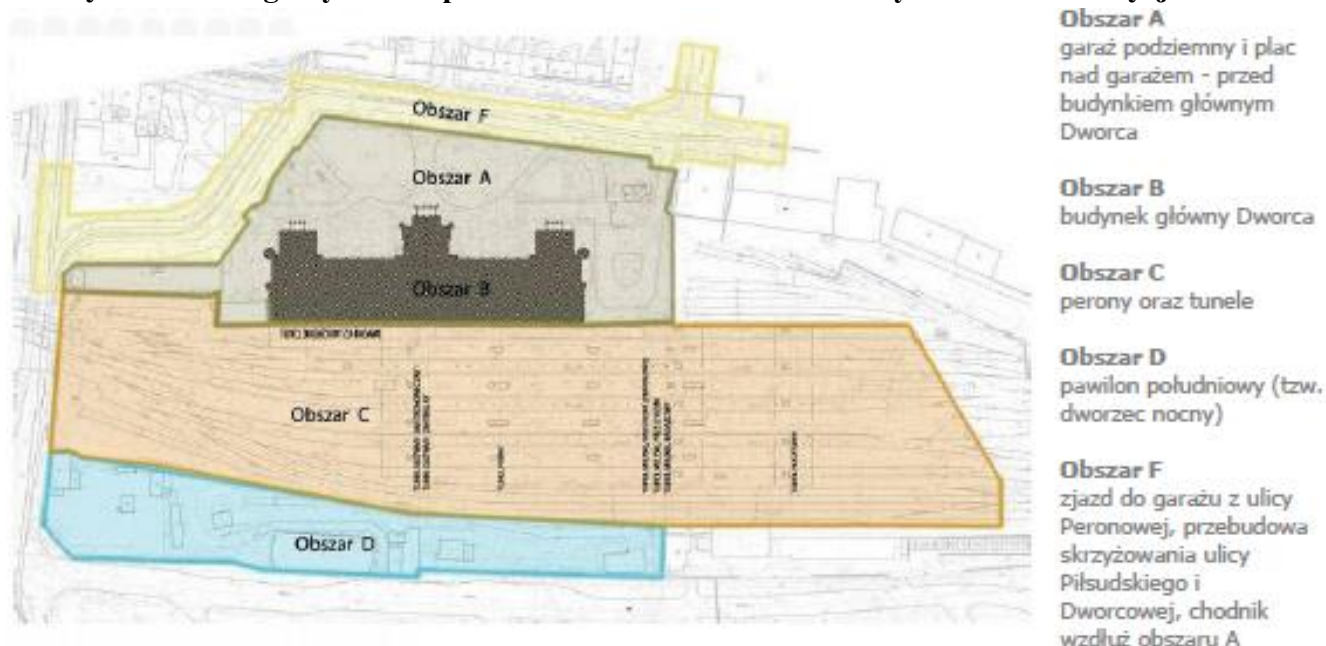
osób niepełnosprawnych. Na parterze mieścić się będzie hol i sześć kas biletowych, a na piętrze poczekalnia, toalety oraz lokal gastronomiczny. Ekologicznym rozwiązaniem umiejscowionym na dachu budowli są kolektory słoneczne służące do podgrzewania wody w budynku.

Kompleksowa modernizacja objęła plac przed dworcem, który stał się oazą zieleni. Został on zaprojektowany w formie zielonych wysp poprzecinanych deptakami spacerowymi z małą architekturą (nowe oświetlenie, ławki, kosze). Nawiązaniem do tradycji historycznej jest odtworzenie po obu stronach wejścia głównego od strony ulicy Piłsudskiego historycznych tarasów. Posłużą one jako ogródki dla dworcowych restauracji, kawiarni bądź jako sceny dla różnego rodzaju przedsięwzięć kulturalnych. Przed każdym z dwóch tarasów zlokalizowano dworcowe fontanny, które są nowym elementem placu dworcowego.

Dużym ułatwieniem dla zmotoryzowanych będzie parking podziemny zlokalizowany pod placem dworcowym. Jest to całkowicie nowy element kompleksu dworcowego, na którym zmieści się łącznie 217 samochodów. Prowadzą do niego dwa wjazdy od strony ulicy Peronowej (wjazd) i Piłsudskiego (wjazd/wyjazd). Parking podziemny jest skomunikowany zarówno z placem przed dworcem (klatki schodowe i windy – pawilony A1 i A2) jak i budynkiem głównym dworca. We wschodniej części placu ulokowano parking typu „kiss and drive” (krótkie postoje dla osób odwożonych na dworzec). Obiekt zyska ponadto łącznie około 90 miejsc parkingowych dla rowerów zlokalizowanych na placu przed dworcem i przy Pawilonie Południowym.

Całkowity projekt przebudowy Dworca Głównego przedstawiony został na rysunku 25. Szczegółowe prace wykonywane w ramach poszczególnych obszarów inwestycyjnych wymienione zostały zaś w tabeli 14. Należy zwrócić uwagę na bardzo duży zasięg poszczególnych robót, a co za tym idzie, na względnie szybkie tempo realizacji inwestycji, której ramy czasowe domykają się w dwuipółletnim okresie (zakończenie robót – czerwiec 2012). Co zostało wielokrotnie podkreślane przez władze miasta, przebudowa Dworca Głównego należy do kluczowych inwestycji zrealizowanych jako bezpośredni skutek przyznania Wrocławowi prawa do organizacji UEFA EURO 2012™.

Rysunek 25. Ogólny zakres prac na Dworcu Wrocław Główny – obszar inwestycji



Źródło: Bartłomiej Sarna/PKP S.A.

Tabela 14. Najważniejsze prace wykonane w ramach poszczególnych obszarów inwestycyjnych

Obszar A (Plac Przeddworcowy)	Obszar B (Budynek Główny Dworca i Hol Kasowy)	Obszar C (Hale Peronowe)	Obszar D (Pawilon Południowy)	Obszar F (Infrastruktura Przed Wejściem Głównym)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aranżacja wizualna ✓ Wyspy zieleni ✓ Mała architektura ✓ Parking naziemny na 36 samochodów plus podjazd dla taksówek ✓ Parking podziemny na 217 samochodów 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wzmacnianie elementów konstrukcyjnych ✓ Remont elewacji ✓ Schody ruchome, nowe klatki schodowe ✓ Wymiana instalacji ✓ Przebudowa przestrzeni wewnątrz budynku ✓ Odrestaurowanie elementów architektonicznych 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remont hal peronowych ✓ Wydłużenie peronów ✓ Wymiana kolejowej infrastruktury technicznej ✓ Schody ruchome na perony z tunelu wschodniego ✓ Taśmy bagażowe z tunelu głównego na peron ✓ Dostosowanie obiektów do obsługi osób niepełnosprawnych 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Budowa budynku Pawilonu Południowego o trzech kondygnacjach <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poziom -1 zaplecze ➤ Poziom 0 hall i kasy biletowe ➤ Poziom +1 poczekalnia i punkt gastronomiczny 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Budowa zjazdu do garażu z ulicy Peronowej ✓ Przebudowa skrzyżowania ulicy Piłsudskiego i Dworcowej ✓ Chodnik wzdłuż obszaru A

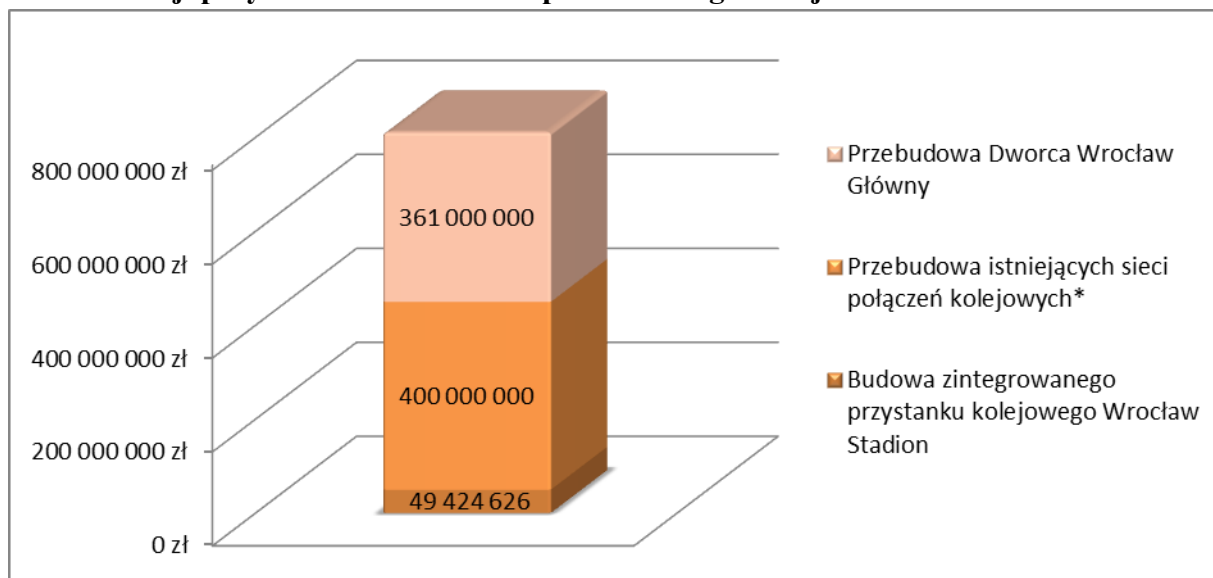
Źródło: Bartłomiej Sarna/PKP S.A.

Rysunek 26. Nowy Wrocław Główny



Źródło: Bartłomiej Sarna/PKP S.A.

Wykres 17. Koszty inwestycji kolejowych zrealizowanych na Dolnym Śląsku w konsekwencji przyznania Wrocławowi prawa do organizacji UEFA EURO 2012™



Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji dostarczonych przez Bartłomieja Sarnę, Rzecznika Prasowego Dworca Wrocław Główny (*wartość dla przebudowy istniejących sieci połączeń kolejowych obliczona na podstawie stopnia zaawansowania robót).

3.1.2.2.4. Lotnisko

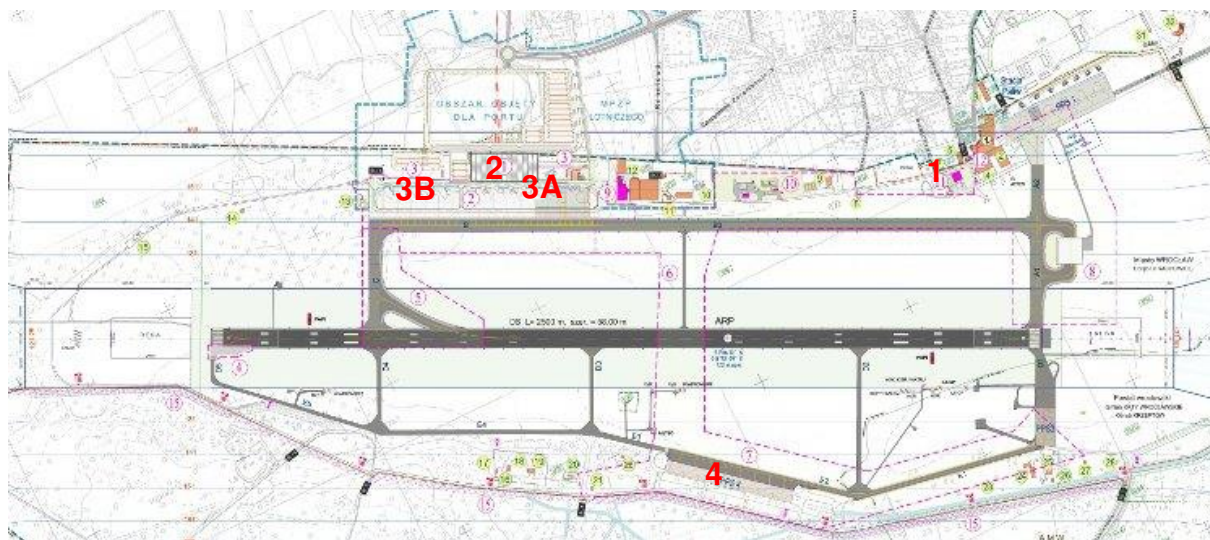
W latach 2008-2012, a więc w okresie bezpośrednio po przyznaniu Wrocławowi prawa do organizacji EURO 2012™, zrealizowano na lotnisku im. Mikołaja Kopernika szereg inwestycji, spośród których dwie należy zaliczyć do bezpośredniego efektu Mistrzostw Europy: budowę nowego terminalu (obszar 2 na rysunku 27) oraz nowej płyty postojowej (3A oraz 3B). Zasadniczo za efekt EURO nie uznaje się przebudowy starego terminalu (1) oraz płyty postojowej (4) – inwestycje te wykonane zostały na innym poziomie priorytetowania, poza tym zostały one zaplanowane jeszcze przed oficjalnym wyborem miasta na gospodarza Mistrzostw Europy. W związku z tym tematyka niniejszego rozdziału skupi się wokół dwóch inwestycji realizowanych od podstaw, wchodzących w skład kluczowych miejskich elementów przygotowań do sportowej imprezy. Wszak bez względu na wynik losowań grupowych, które przesądziły o tym, jakie reprezentacje zagrają swoje mecze we Wrocławiu, jasnym było, iż stan i przepustowość portu lotniczego nie odpowiadają normom niezbędnym do obsłużenia globalnej imprezy sportowej.

Ogłoszenie przetargu na budowę terminalu pasażerskiego Międzynarodowego Portu Lotniczego we Wrocławiu wraz z infrastrukturą w nowej lokalizacji i wyposażeniem zgodnym z projektem nastąpiło 12 kwietnia 2008 roku¹⁸⁷. Zarówno data, jak i wypowiedzi osób zaangażowanych w projekt, wskazują na bezpośredni wpływ Mistrzostw Europy w powstanie nowego elementu lotniska. Ostateczne rozstrzygnięcie wielopłaszczyznowego

¹⁸⁷ Terminal z infrastrukturą – kalendarium, <http://airport.wroclaw.pl/2009/11/27/lata-2005-2009/> (25.05.2012).

przetargu nastąpiło 11 maja 2009 roku – na generalnego wykonawcę nowego terminala wybrano konsorcjum Hochtief Polska z Hochtief Construction, które zadeklarowało kwotę wykonania na poziomie 296 730 492,92 zł brutto przy jednoczesnym udzieleniu gwarancji robót na okres 73 miesięcy oraz zadeklarowaniu ukończenia inwestycji do 30 marca 2011 roku. Kwota kontraktu pozostała wartością ostateczną, na którą wpływ nie miały zmieniające się warunki gospodarcze oraz branżowe. Projekt współfinansowany został przez Unię Europejską ze środków Funduszu Spójności w ramach programu Infrastruktura i Środowisko (działanie 6.3 *Rozwój sieci lotniczej TEN-T, priorytetu VI Drogowa i lotnicza sieć TEN-T*, Programu Operacyjnego Infrastruktura) – kwota dofinansowania wyniosła 128 110 000,00 zł (43,17% całkowitego kosztu)¹⁸⁸.

Rysunek 27. Obszary inwestycji zrealizowanych na lotnisku im. Mikołaja Kopernika we Wrocławiu w latach 2008-2012



Źródło: Tomasz Lenart, kierownik obsługi pasażerskiej Portu Lotniczego Wrocław.

Budowa nowoczesnego terminalu skupiała się wokół realizacji 3 najważniejszych elementów techniczno-funkcjonalnych:

- zwiększenie przepustowości do 3 mln pasażerów rocznie (3-krotne);
- zapewnienie i stworzenie nowoczesnej i dynamicznej architektury;
- zastosowanie najnowszych rozwiązań technologicznych wspomagających obsługę ruchu oraz pasażera.

Realizacja powyższych zadań spowodowała, iż wrocławskie lotnisko stało się najnowocześniejszym (obok warszawskiego Okęcia) w kraju oraz wizytówką miasta z której

¹⁸⁸ *Terminal z infrastrukturą...*, op. cit.

dumnych jest ponad 90% mieszkańców¹⁸⁹. Nowy terminal legitymuje się szeregiem udogodnień dla pasażerów, których lista przedstawiona przez Pana Tomasza Lenarta, kierownika obsługi pasażerskiej Portu Lotniczego Wrocław, mogłaby posłużyć za odrębny element szczegółowych rozpraw akademickich. Za najważniejsze informacje charakteryzujące nowy element lotniska uznać należy udogodnienia przedstawione bezpośrednio na stronie internetowej airport.wroclaw.pl, a więc:

- 4 piętra;
- jedna z największych kubatur w Polsce - 330 429,81 m³ (4-krotnie większy budynek od starego terminalu);
- 8 stanowisk kontroli bezpieczeństwa;
- 22 stanowiska odprawy biletowo-bagażowej;
- przestronna, klimatyzowana hala przylotów i odlotów;
- najnowocześniejszy system kontroli bagażu;
- 12 gate'ów¹⁹⁰;
- 13 wind;
- bezpośrednie wejście do samolotów przez rękawy łączące terminal z pokładami;
- ok. 4 tys. mkw. powierzchni komercyjnej (sale konferencyjne, galeria handlowa, gastronomia itd.);
- podniebny pub z widokiem na płytę lotniska i pas startowy;
- unikatowa restauracja z widokiem na płytę lotniska;
- ponad 1,1 tys. miejsc parkingowych przed nowym terminalem¹⁹¹.

Drugą z inwestycji uznanych za kluczowe z punktu widzenia EURO 2012TM, stanowiącą ponadto nieodłączny element o charakterze komplementarnym dla nowopowstałego terminalu, była budowa nowej płyty postojowej. Projekt, którego koszt wyniósł 62 386 573,40 zł ukończony został w całości w marcu 2012 roku. Generalnym wykonawcą była Skanska S.A., zaś podwykonawcą w zakresie sieci zewnętrznych i nawierzchni - firma SOBET S.A.¹⁹². Inwestycja zrealizowana zgodnie z planem pozwoliła na ponad 4-krotne zwiększenie powierzchni postojowej wrocławskiego lotniska – z 3 do 13 miejsc. Tym samym nowoczesna płyta o powierzchni 60 tys. m² pozwoli na obsłużenie

¹⁸⁹ Na podstawie wcześniej omawianej ankiety.

¹⁹⁰ Gate - wyjście do którego pasażer musi się udać po odprawie biletowo-bagażowej, kontroli dokumentów. Z gate'u obsługa lotniska skieruje nas do samolotu - bezpośrednio rękawem, autobusem lotniskowym bądź w przypadku mniejszych lotnisk pieszo (za www.latajznami.pl).

¹⁹¹ *Terminal w liczbach*, <http://airport.wroclaw.pl/lotnisko/nowy-terminal/terminal-z-infrastruktura/terminal-w-liczbach/> (25.05.2012).

¹⁹² Materiały udostępnione przez Tomasza Lenarta, kierownika obsługi pasażerskiej Portu Lotniczego Wrocław.

stałego oraz okazjonalnego, prywatnego ruchu lotniczego zarówno na potrzeby Mistrzostw Europy, jak i potencjalnych okoliczności wynikających ze stałego rozwoju lotniska i zwiększającej się liczby pasażerów w czasie przyszłym¹⁹³. Co ciekawe, już na etapie projektu założono, iż utrzymując dynamikę rozwoju wrocławskiego portu, w przyszłości niezbędna będzie jeszcze większa przepustowość aniżeli obecne 3 mln pasażerów. Przestrzeń otaczająca nowy terminal została zaprojektowana więc w taki sposób, aby w przyszłości umożliwiła ona łatwą rozbudowę - docelowo, po dalszej rozbudowie, planowanej w perspektywie najbliższych kilkudziesięciu lat, przepustowość lotniska zwiększy się do 7 mln pasażerów¹⁹⁴.

Rysunek 28. Nowy terminal oraz płyta postojowa lotniska im. Mikołaja Kopernika we Wrocławiu



Źródło: Tomasz Lenart, kierownik obsługi pasażerskiej Portu Lotniczego Wrocław.

¹⁹³ Materiały udostępnione przez Tomasza Lenarta, kierownika obsługi pasażerskiej Portu Lotniczego Wrocław.

¹⁹⁴ Ibidem.

Całkowity koszt inwestycji lotniskowych zrealizowanych w konsekwencji przyznania Wrocławowi prawa do organizacji EURO 2012™ zamyka się w kwocie 359 117 066,32 zł. Jak podkreśla Tomasz Lenart, za pozytywny efekt przygotowań lotniska do Mistrzostw uznać należy także wzmożony przepływ wiedzy, doświadczenia oraz mobilizacji i synchronizacji. Na początku 2012 roku powołany został specjalny zespół EURO GROUP, zrzeszający wszystkich przedstawicieli jednostek organizacyjnych pracujących na terenie lotniska (Służba Celna, Straż Graniczna, Policja, Agent Obsługi Naziemnej, Zarządzający lotniskiem etc.). Efektem spotkań i ustaleń opracowany został Plan Operacyjny Portu Lotniczego określający wszystkie scenariusze obsługi podczas Turnieju. Plan Operacyjny został zatwierdzony przez Ministerstwo Sportu oraz Transportu 13 kwietnia 2012 roku¹⁹⁵.

3.2. Wzmożony ruch turystyczny jako pozytywny efekt EURO 2012

3.2.1. Poziom inwestycji w bazę noclegową

Szczegółowa analiza wpływu globalnej imprezy sportowej na wzmożoną ilość inwestycji w branży hotelarskiej budzi zwykle dużo głosów sprzeciwu, gdyż istota przedsięwzięć prywatnych nie ułatwia zaprezentowania dokładnych danych dotyczących ich wielkości, a także nierzadko nie pozwala na sprecyzowanie inwestycyjnego bodźca, bardzo często skutecznie ukrywanego przez inwestorów. Mimo to, biuro ds. EURO 2012™ wyróżnia listę hoteli, których powstanie wiązało się z przyznaniem Wrocławowi prawa do przeprowadzenia turnieju finałowego. Praktyka wymaga krytycznego spojrzenia na listę, która wydaje się przedstawiać zbyt dużo pozycji, szczególnie biorąc pod uwagę jej horyzont czasowy. Specyfika branży mówi o dużej rozciągłości czasowej inwestycji, w związku z tym każda z pozycji listy przedłożonej przez Biuro ds. EURO 2012™ została przez autora niniejszej pracy zweryfikowana. Owa analiza wykluczyła z klasyfikacji m.in. hotel *The Granary*, który powstał w 2009 roku, jednak pierwsze kroki inwestycyjne przedsiębiorcy podjęli już w roku 2005 (zakup starego budynku), a więc na kilka lat przed przyznaniem Wrocławowi prawa do organizacji Mistrzostw¹⁹⁶. Odmienny przypadek reprezentuje m.in. Hotel *Etap Stadion*, który, mimo iż powstał w 2008 roku, podobnie jak bliźniaczy hotel *Etap Południe*, to w przeciwieństwie do swego odpowiednika, został zaliczony jako efekt EURO. Inwestycja *Etap Stadion* została przygotowana naprędce, po przyznaniu miastu prawa do organizacji Mistrzostw, podczas gdy drugi z hoteli planowany był znacznie wcześniej. Inwestycje, które są potencjalnym efektem EURO 2012™ we Wrocławiu zaznaczono

¹⁹⁵ Materiały udostępnione przez Tomasza Lenarta, kierownika obsługi pasażerskiej Portu Lotniczego Wrocław.

¹⁹⁶ *The Granary w czołówce polskich hoteli*, <http://www.tuwroclaw.com/wiadomosci,the-granary-w-czolowce-polskich-hoteli,wia5-3273-4534.html> (26.04.2012).

kolorem zielonym, pozostałe, dla których bodźcem do powstania nie były z całą pewnością Mistrzostwa, wyróżniono kolorem czerwonym. Istota inwestycji prywatnych, w znakomitej większości nie dostarcza danych dotyczących ekonomicznych wielkości poszczególnych inwestycji, w związku z czym nie zostały one uwzględnione.

Tabela 15. Nowe hotele. Wrocław 2008-2012

Nazwa	Ilość gwiazdek	Adres	Rok powstania	Liczba pokoi	Ilość miejsc noclegowych	Powód odrzucenia
Hotel Diament	***	ul. Muchoborska 10	2008	132	252	Inwestycja wcześniej zaplanowana, brak wpływu EURO 2012
Etap Hotel Wrocław Południe	*	ul. Wyścigowa 35A	2008	108	222	Inwestycja wcześniej zaplanowana, brak wpływu EURO 2012
Etap Hotel Wrocław Stadion	*	Ul. Lotnicza 151	2008	122	244	-
Hotel Monopol	*****	ul. H. Modrzejewskiej 2	2009	121	242	-
The Granary - La Suite Hotel	*****	ul. Mennicza 24	2009	47	100	Inwestycja wcześniej zaplanowana, brak wpływu EURO 2012
Hotel Platinum Palace	*****	ul. Powstańców Śląskich 204	2010	46	92	-
Hotel Haston	****	ul. Irysowa 1-3	2011	111	222	Hotel typowo biznesowy - inwestycja wcześniej zaplanowana, brak wpływu EURO 2012
Hotel Marshal	***	ul. Piłsudskiego 104	2011	33	65	Inwestor nie wskazuje na wpływ EURO 2012
Hotel Sleep	***	ul. Kominiarska 33	2011	25	48	-
Hotel Grape	*****	ul. Parkowa 3	2012	13	20	Zagraniczny inwestor nie wskazuje na wpływ EURO 2012 - specyficzny hotel "tematyczny"
Hotel Campanile	***	ul. Ślężna	2012	152	190	-
Hotel Premier Classe	*	ul. Ślężna	2012	136	200	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych dostarczonych przez Convention Bureau – lokalnego koordynatora ds. bazy noclegowej.

Rysunek 29. Nowe hotele we Wrocławiu będące potencjalnym efektem EURO 2012™

Hotel Etap Stadion*



Hotel Monopol*****



Hotel Platinum*****



Hotel Sleep***



Hotele Campanile* oraz Premier Classe* (drugi z hoteli w budowie – pokój Campanile)**



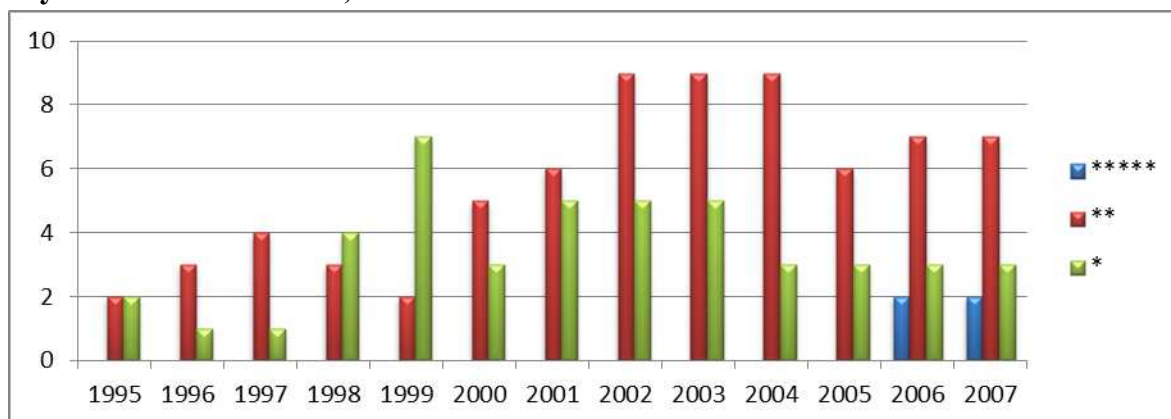
Źródło: Fotografie i projekty dostępne na oficjalnych stronach internetowych hoteli.

Sprostowania wymaga też temat celowości poszczególnych projektów. Dla wielu inwestycji, niemożliwych do dokładnego wyróżnienia z powodów wcześniej podkreślanych, Mistrzostwa były jedynie bodźcem do przyspieszenia robót, mobilizacją dla przedsiębiorców lokujących w budowie prywatne środki. W związku z tym lista powyżej przedstawiona jest efektem tylko i wyłącznie selekcji negatywnej, nie uwzględniającej przy tym prywatnych i ukrytych zamiarów inwestorów. Analizy ex post pozwalają jednak na budowanie tezy, iż większość inwestycji, które przedstawiają pewne cechy wskazujące na zapalnik w postaci globalnej imprezy sportowej, rzeczywiście została zrealizowana jako efekt EURO, bądź WM.

Przedstawione inwestycje zostały zrealizowane przez przedsiębiorstwa zewnętrzne, jedynym wartym podkreślenia udziałem był angaż wrocławskiego studia Ozone do przygotowania projektu architektonicznego hotelu Platinum¹⁹⁷.

Czynnością ekonometryczną, która w bardzo dobry sposób oddaje potencjalny wpływ EURO 2012™ na wielkość inwestycji w branży hotelowej, będzie analiza odpowiednich funkcji trendów dla poszczególnych rodzajów obiektów. Horyzont czasowy, dla którego wpływ Mistrzostw Europy na ilość nowopowstałych hoteli jest wykluczony, jest zbiór domknięty prawostronnie rokiem 2007, bezpośrednio poprzedzającym wybór Wrocławia na gospodarza Mistrzostw. Całość badania opierała się będzie na porównaniu wartości rzeczywistych dla lat 2008-2011 z wartościami teoretycznymi, wynikającymi z rozwinięcia odpowiedniej funkcji trendu dla lat 1995-2007¹⁹⁸. Dobór rodzaju funkcji trendu dokonany zostanie za pomocą odpowiednich funkcji arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel, zaś kryterium dominującym będzie wartość współczynnika determinacji R^2 , która będzie maksymalizowana ($R^2 \geq 0,75$)¹⁹⁹.

Wykres 18. Ilość hoteli *, ** oraz *** we Wrocławiu w latach 1995-2007**



Źródło: Internetowa aplikacja *Bank Danych Lokalnych* Głównego Urzędu Statystycznego.

¹⁹⁷ *Hotel Platinum*, <http://www.ozone.com.pl/> (26.04.2012).

¹⁹⁸ Wszelkie dane pochodzą z internetowej aplikacji *Bank Danych Lokalnych* Głównego Urzędu Statystycznego.

¹⁹⁹ Więcej na temat sposobów analizy ekonometrycznej w J. Dziechciarz, *Ekonometria. Metody, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.

Analiza wzrokowa wykresów zmienności zasobów hotelowych w latach 1995-2007 we Wrocławiu wskazuje na duży poziom obustronnych odchyłeń dla obiektów *, ** oraz małą zmienność w ramach obiektów *****. Obie niepożądane cechy, przedstawione na powyższych wykresach, sygnalizują trudność w dopasowaniu odpowiedniej funkcji trendu, co potwierdzone zostało w wartości współczynnika determinacji, która w każdym przypadku była niższa niż 0,5. Wynik ten dyskwalifikuje zmienne jako odpowiednie do zbudowania miarodajnego modelu. Analiza wzrokowa dla pozostałych obiektów, a więc *** oraz **** wskazuje na tendencję rosnącą pozbawioną licznych przypadkowych odchyłeń, co pozwala na zbudowanie dobrze dopasowanego trendu, o wysokim współczynniku determinacji.

Tabela 16. Potencjalny wpływ EURO 2012™ na branżę hotelarską we Wrocławiu mierzony odchyleniami od trendu historycznego

	Cecha	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
$R^2 < R^2 *$	*****	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	3	3
R^2 0,87	****	2	2	3	3	3	5	6	7	8	8	8	7	7	7	8	8	9
Funkcja trendu $y=1,518 * x^{0,6533}$	**** t.	1,52	2,39	3,11	3,75	4,34	4,89	5,41	5,91	6,38	6,83	7,27	7,70	8,11	8,51	8,90	9,29	9,66
	x-x*	0,48	-0,39	-0,11	-0,75	-1,34	0,11	0,59	1,09	1,62	1,17	0,73	-0,70	-1,11	-1,51	-0,90	-1,29	-0,66
R^2 0,81	***	10	13	14	14	13	14	15	15	15	14	16	16	17	19	20	22	25
Funkcja trendu $y=2,054 * \ln(x)+10,744$	*** t.	10,74	12,17	13,00	13,59	14,05	14,42	14,74	15,02	15,26	15,47	15,67	15,85	16,01	16,16	16,31	16,44	16,56
	x-x*	-0,74	0,83	1,00	0,41	-1,05	-0,42	0,26	-0,02	-0,26	-1,47	0,33	0,15	0,99	2,84	3,69	5,56	8,44
$R^2 < R^2 *$	**	2	3	4	3	2	5	6	9	9	9	6	7	7	5	5	4	4
$R^2 < R^2 *$	*	2	1	1	4	7	3	5	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Internetowej aplikacji *Bank Danych Lokalnych* Głównego Urzędu Statystycznego.

Przedstawiona analiza potwierdza wcześniejsze tezy o stosunkowo niskim wpływie bezpośrednim Mistrzostw Europy w piłce nożnej na wielkość inwestycji branży hotelowej we Wrocławiu. Tylko obiekty o standardzie trzech gwiazdek wykazują znaczne odchylenie dodatnie od trendu zbudowanego na podstawie historycznych danych. Co zaskakujące, zauważalne jest nawet spowolnienie tempa inwestycji dla obiektów ****. Oczywiście wyżej przedstawiona analiza jest tylko badaniem statystycznym ograniczonej liczby zmiennych, jednak poparta wcześniejszymi wywodami, rysuje zwarty obraz. EURO 2012™ nie wpłynęło

w sposób przełomowy na ożywienie w zakresie inwestycji noclegowych we Wrocławiu, zaś wszelkie oficjalne publikacje w tym obszarze znacznie zawyżają rzeczywiste wartości. Nie biorą one pod uwagę bezpośrednich bodźców inwestycyjnych prywatnych przedsiębiorców oraz naturalnego rozwoju miasta i regionu. Mistrzostwa, co potwierdzają pojedynczy właściciele, wpłynęły mobilizująco na część reprezentantów całej branży, lecz ogólny wpływ imprezy mierzony być powinien raczej w ramach odosobnionych przypadków, których potencjalną listę przedstawia tabela 15.

3.2.2. Kampanie promocyjne Wrocławia przeprowadzane w kontekście EURO 2012™

Organizacja trzeciej pod względem wielkości globalnej imprezy sportowej jest dla Wrocławia wartością promocyjną samą w sobie. W samym 1 kwartale 2012 roku aż 11 829 darmowych publikacji medialnych na temat Wrocławia, jako gospodarza Mistrzostw Europy w piłce nożnej miało, zgodnie z wyliczeniami Press Service, ekwiwalentną wartość reklamową 63 087 768,04 zł²⁰⁰. Mimo to miasto przeprowadza szereg projektów reklamujących, których celem jest zarówno zainteresowanie potencjalnych kibiców rozgrywkami piłkarskimi w mieście, jak i samym miastem, jako interesującym punktem na turystycznej mapie świata. Szereg inicjatyw przeprowadzanych m.in. przez Biuro ds. EURO 2012™ we Wrocławiu cechuje się wielokierunkowością, zwracającą uwagę na różne pozytywne kulturowo-turystyczne aspekty funkcjonowania miasta. Ze względu na bardzo dużą ilość akcji promocyjnych, w niniejszym rozdziale przedstawiona zostanie zaledwie część z nich, cechująca się największym zasięgiem oraz reprezentująca poszczególne obszary działania. W rzeczywistości na promocję miasta i turnieju, będącą istotnym elementem przygotowań każdego gospodarza wielkoformatowej sportowej imprezy, składają się setki większych i mniejszych przedsięwzięć, realizowanych przez różne podmioty publiczne oraz prywatne. Niepowtarzalnie duży target zbudowany na płaszczyźnie sprawdzonej formuły w postaci Mistrzostw Europy w piłce nożnej staje się dla podmiotów o których mowa jedyną w swoim rodzaju szansą, posiadającą solidne filary potencjałowe wytworzone poprzez wcześniejsze edycje turniejów. W związku z tym duża potencjalna liczba odbiorców kampanii reklamowych staje się bodźcem zachęcającym do wzmożonej aktywności promocyjnej dla wielu jednostek, także reprezentujących branże nie związane bezpośrednio z piłką nożną. W tym rozdziale przeprowadzona zostanie zaś analiza akcji promocyjnych

²⁰⁰ *Raport. Miasta – gospodarze Mistrzostw Europy w piłce nożnej*, Press Service Monitoring Mediów, Poznań 2012, s. 12.

realizowanych bezpośrednio przez miasto, gdyż właśnie te inicjatywy mogą przyczynić się do wzmożonych wpływów gospodarczych i turystycznych w trakcie, jak i po samym turnieju.

Rysunek 30. „One year to go UEFA EURO 2012™” we Wrocławiu



Źródło: Fotografia reklamowa Kamil Czaja, http://blog.kamilczaja.com/-One-Year-To-Go----Pokaz-fontanny-na-wroc-awskiej-pergoli_257_75.html (30.04.2012).

Za wydarzenia promocyjne o największym zasięgu medialnym we Wrocławiu uznać należy wszelkie eventy strategiczne, realizowane we współpracy z UEFA. W tym miejscu wyróżnić należy szczególnie „400 dni do EURO”, „One year to go UEFA EURO 2012™” oraz „Trophy Tour”. Imprezy te, oprócz wzmożonego zainteresowania mediów (w tym zagranicznych) popartego słuszną liczbą cytowań, cieszyły się bardzo dużym bezpośrednim zainteresowaniem, wyrażonym w dużej liczbie uczestników. Co istotne, wydarzenia promujące imprezę sportową, były tak naprawdę imprezami kulturalnymi, promującymi nie tylko atrakcje miasta, ale i miejską oraz regionalną kulturę i sztukę. Spośród ponad 100 artystów, którzy wystąpili podczas eventu „One year to go UEFA EURO 2012™”, znakomitą większość stanowili reprezentanci województwa dolnośląskiego, którzy wykorzystując potencjał EURO 2012™, trafili do bardzo szerokiej publiczności²⁰¹. Dość podkreślić, iż do Wrocławia przybyli tego dnia przedstawiciele najwyższych władz w UEFA, w tym Martin Kallen, dyrektor Turnieju UEFA EURO 2012™, sekretarz generalny UEFA David Taylor oraz niemal 50 dziennikarzy reprezentujących zagraniczne media, m.in. "Financial Times", "Daily Telegraph", "The Guardian", "Frankfurter Allgemeine" czy "La Gazzetta dello Sport"²⁰². W trakcie omawianego wydarzenia zaprezentowały się także uznane grupy taneczne i muzyczne, w tym reprezentanci teatru Capitol, którzy dzięki temu wzbudzili duże

²⁰¹ *Raport. Miasta – gospodarze Mistrzostw Europy w piłce nożnej*, Press Service Monitoring Mediów, Poznań 2012, s. 12.

²⁰² Informacje pochodzące z niepublikowanych notatek Biura ds. Euro 2012™ we Wrocławiu.

zainteresowanie własną działalnością wśród osób spoza miasta. Z tej okazji przygotowano także specjalny pokaz wrocławskiej fontanny multimedialnej, który śledziło 20 tys. osób²⁰³. Impreza okazała się być dużym sukcesem kulturalno-marketingowym miasta i została jednoznacznie uznana za największe wydarzenie plenerowe w Polsce promujące EURO 2012™ i miasto gospodarza.

Biuro ds. EURO 2012™ prowadzi także bardzo dużą ilość działań ciągłych, promujących miasto pod kątem trzech obszarów:

- informacja paraedukacyjna, mówiąca o Dolnym Śląsku, jako doskonałym miejscu do inwestycji;
- promocja EURO 2012™ oraz projektów z nim powiązanych;
- działania przedstawiające Wrocław jako miasto ciekawe z turystycznego punktu widzenia²⁰⁴.

Jak widać, kampanie mają na celu wzmoczenie zainteresowania turystycznego oraz inwestycyjnego względem miasta. Działania promocyjne prowadzone są pod wspólnym hasłem „2012 powodów by pokochać Wrocław”, zaś za najważniejsze kanały i sposoby dystrybucji oraz zwiększenia zasięgu obrane zostały:

- wysyłka materiałów prasowych do mediów krajowych i zagranicznych (tzw. *media relations*);
- materiały wydawnicze promujące Mistrzostwa Europy w piłce nożnej w 2012 roku we Wrocławiu (foldery, ulotki, bilety informacyjne, przewodniki);
- zorganizowane cykliczne przyjmowanie we Wrocławiu zagranicznych dziennikarzy;
- komercyjne rozpowszechnianie materiałów promocyjnych w prasie zagranicznej;
- prowadzenie internetowej księgi „2012 powodów, by pokochać Wrocław”;
- działania promocyjne w Internecie, głównie za pomocą strony www.wroclaw.pl/UEFAeuro2012 oraz w portalach społecznościowych.

Wyżej wymienione sposoby celowego działania biura ds. EURO 2012™ wspierane są przez wrocławskich „Przyjaciół UEFA EURO 2012™”. Zostali nimi: Marek Krajewski, Magdalena Schejbal oraz Tomasz Kuszczak. Zadaniem ich jest oficjalna promocja miasta oraz reprezentowanie go w mediach i podczas plenerowych wydarzeń. Jednym ze spektakularnych osiągnięć wrocławskich przyjaciół EURO jest m.in. ekskluzywny wywiad

²⁰³ *One Year To Go we Wrocławiu: galeria zdjęć*, <http://www.mmwroclaw.pl/374689/2011/6/9/one-year-to-go-we-wroclawiu-galeria-zdjec?category=news> (30.04.2012).

²⁰⁴ *UEFA EURO 2012™ - promotion of the event by Host City Wrocław*, dokument wewnętrzny biura ds. EURO 2012™ we Wrocławiu.

przeprowadzony w lutym 2011 roku z Tomaszem Kuszczakiem na stronie internetowej jednego z najbardziej utytułowanych klubów świata - Manchesteru United²⁰⁵. Domena www.manutd.com posiada według statystyk około 1,6 mln unikalnych użytkowników miesięcznie, zaś wywiad z wrocławskim przyjacielem EURO 2012™ był przez pewien czas promowany na głównej stronie²⁰⁶. Polski piłkarz odpowiadał m.in. na pytania dotyczące swojej roli jako przyjaciela EURO, najważniejszych atrakcji Wrocławia oraz przygotowań miasta do turnieju. Ostrożne szacunki pozwalają na stwierdzenie, iż z tekstem zapoznało się około miliona użytkowników Internetu z całego świata.

Ostatnią z form promocji Wrocławia jako Miasta-Gospodarza poza granicami kraju jest udział delegacji w targach zagranicznych. Targi turystyczne, nieruchomości czy budowlane to doskonała okazja do zaprezentowania aktualnego stanu przygotowań do Turnieju, ale także do zapoznania wizytujących z materiałami o mieście, np. za pomocą prezentacji multimedialnych czy paneli dyskusyjnych osób zaangażowanych w promocję Wrocławia. Stoisko Wrocławia jako Miasta Gospodarza odwiedziło podczas targów turystycznych w Berlinie ponad 20 000 osób, rozdyskrebowano ponad 40 000 materiałów informacyjno-promocyjnych, ponadto miasto posiadało stoiska w Cannes, Kijowie i Londynie²⁰⁷.

W ramach podsumowania, w celu przedstawienia zasięgu poszczególnych projektów, autor niniejszej pracy zdecydował się na zaprezentowanie zdjęć i rysunków odpowiednich przedsięwzięć. Wydaje się, iż to one w najlepszy sposób oddają istotę skoordynowanej akcji promocyjnej, której zasięg obejmuje wiele odległych płaszczyzn.

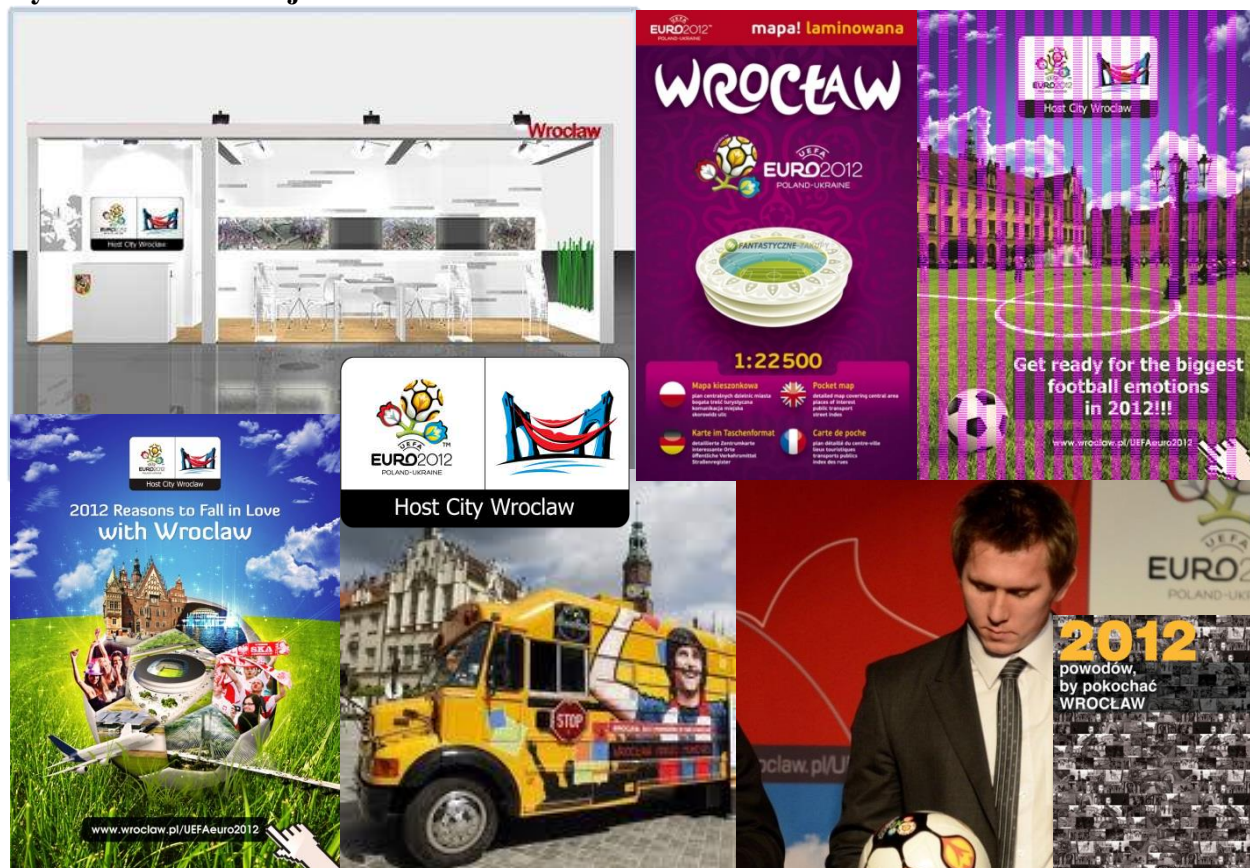
Największą akcją promocyjną Wrocławia będą oczywiście same Mistrzostwa, które wykształcą pełny wizerunek miasta, zarówno wśród kibiców śledzących rozgrywki piłkarskie na żywo, jak i licznie zgromadzonej publiczności przed ekranami telewizorów. Kampanie promocyjne zaprezentowane powyżej mają w głównej mierze zachęcić do odwiedzenia Wrocławia, jako gospodarza EURO. Korzyści promocyjne długookresowe, turystyczne oraz infrastrukturalne, wykształcić się mogą dopiero w trakcie samego turnieju, wskutek pozbawionego perswazji pozytywnego i obiektywnego efektu wizerunkowego, będącego wypadkową doskonale zorganizowanych Mistrzostw w pięknym, czystym i interesującym mieście.

²⁰⁵ v. *New role for Tomasz*, <http://www.manutd.com/en/News-And-Features/Exclusive-Interviews/2011/Feb/New-role-for-Tomasz.aspx?pageNo=2> (30.04.2012).

²⁰⁶ Statystyki za www.google.com/adplanner.

²⁰⁷ Informacje pochodzące z niepublikowanych notatek Biura ds. Euro 2012™ we Wrocławiu.

Rysunek 31. Promocja Wrocławia w kontekście EURO 2012™



Źródło: Materiały otrzymane w wydziale promocji biura ds. EURO 2012™ we Wrocławiu.

3.2.3. Kibice i turyści podczas EURO 2012 – symulacja przychodów

Prognoza krótkoterminowych efektów związanych z rosnącymi wpływami z turystyki we Wrocławiu i regionie w czerwcu 2012 roku jest czynnością, która wymaga analizy wielu danych i przesłanek, mających faktyczny wpływ na liczbę kibiców, jaka pojawi się w mieście w trakcie EURO 2012™. Profesjonalny raport, przygotowany w czerwcu 2010 roku na zlecenie spółki celowej PL.2012 wyznacza obiektywną wielkość przychodów związanych z dodatkowym ruchem turystycznym w województwie dolnośląskim, jako pochodną Mistrzostw Europy w piłce nożnej. Z racji tego, iż analiza ta przeprowadzona została w roku 2010, a więc przed losowaniem grup turnieju finałowego, autor niniejszej pracy uznaje za konieczne zweryfikowanie wartości zmiennych, mówiących m.in. o szacunkowych długościach pobytu oraz wielkościach wydatków pojedynczych kibiców. W tym celu przeprowadzone zostały trzy ankiety: wśród Czechów, Greków i Rosjan, a więc mieszkańców krajów, których reprezentacje zagrają we Wrocławiu podczas EURO 2012™. Celem badania kwestionariuszowego będzie ewentualne skorygowanie wartości oszacowanych w raporcie spółki PL.2012. W ankietach wzięło udział 133 Czechów, 184 Greków oraz 127 Rosjan – każda z nich została przeprowadzona drogą Internetową w ojczystym języku. Z punktu widzenia ankiet, najważniejszymi informacjami z nich wynikającymi będą: planowana

długość pobytu w Polsce oraz planowana wielkość wydatków związana z pobytem w Polsce. Dane te pozwolą na uaktualnienie wywodów grupy badawczej, która przedstawiła wyniki swoich prac w roku 2010. Głównym argumentem przemawiającym za koniecznością tego typu zabiegu jest fakt, iż faktyczne wydatki kibiców z poszczególnych krajów są znacząco różne, a wpływ na nie ma m.in. kultura oraz tradycja kibicowania, poziom zainteresowania społecznego piłką nożną, odległość od miejsca rozgrywania turnieju finałowego oraz poziom bogactwa danego społeczeństwa.

Tabela 17. Wysokość dodatkowych przychodów z turystyki w Polsce oraz województwie dolnośląskim związanych z UEFA EURO 2012™ w Polsce

	Wydatki dziennie na osobę	Łączna wielkość wydatków	W tym wielkość wydatków w województwie dolnośląskim	Ilość kibiców	Ilość kibiców w województwie dolnośląskim	Ilość kibiców w województwie dolnośląskim (%)	Łączna wielkość wydatków w województwie Dolnośląskim (%)
Goście oficjalni UEFA		77100000	7710000	33300	3330	2,43%	5,89%
w tym jednodniowi	1118	22200000	2220000	19900	1990	1,45%	1,69%
w tym wielodniowi	1454	54900000	5490000	13500	1350	0,98%	4,19%
UEFA Family	1342	26000000	2600000	1900	190	0,14%	1,98%
Sponsorzy i goście NFP		224100000	37507525,66	169500	28369	20,69%	28,63%
w tym jednodniowi	783	61600000	10309966,89	78700	13172	9,61%	7,87%
w tym wielodniowi	895	162500000	27197558,76	90800	15197	11,09%	20,76%
Zwykli kibice		224700000	37607947,41	217500	36403	26,55%	28,71%
w tym jednodniowi	559	43500000	7280577,269	180400	13021	22,02%	5,56%
w tym wielodniowi	447	181200000	30327370,14	141400	23382	17,26%	23,15%
Media zagraniczne (w tym IBC)	783	23500000	705000	6000	1800	1,31%	0,54%
Sportowcy	1006	9700000	1623485,046	800	134	0,10%	1,24%
Wolontariusze zagraniczni	112	1100000	184106,5516	1000	167	0,12%	0,14%
Zagraniczni kibice bez biletów		283300000	47415805,53	398500	66697	48,65%	36,20%
w tym jednodniowi	447	88900000	14879156,76	199800	33440	24,39%	11,36%
w tym wielodniowi	335	194400000	32536648,76	198700	33256	24,26%	24,84%
Efekt wypierania		-24500000	-4353870,19				
Suma		845000000	131000000	828500	137090	100,00%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Borowski (red.), *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™ na gospodarkę Polski*, PL.2012, Warszawa 2010, s. 82.

Analiza przeprowadzona przez grupę badawczą PL.2012 zakładała, iż dodatkowe przychody z turystyki w województwie dolnośląskim w związku z przyjazdem kibiców zagranicznych na UEFA EURO 2012™ wyniosą 131 mln zł²⁰⁸. Kwota ta uwzględnia efekt wypierania, jaki można zaobserwować podczas większości globalnych imprez sportowych, a

²⁰⁸ J. Borowski (red.), *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™ na gospodarkę Polski*, PL.2012, Warszawa 2010, s. 95.

który cechuje się zmniejszeniem liczby tradycyjnych turystów, spowodowanym znacznym natężeniem ruchu w trakcie sportowego wydarzenia. Ze względu na niski wpływ wydatków kibiców krajowych na gospodarkę, zostały one zupełnie pominięte i nie uwzględniane w analizie. Za istotne uznaje się wydatki gości zagranicznych, którzy w przypadku organizacji EURO 2012™ w innym kraju nie przybyliby do Polski²⁰⁹.

Tabela 17 przedstawia krajowy oraz regionalny rozkład dodatkowych przychodów z turystyki związany z organizacją w Polsce UEFA EURO 2012™. Wysokości dla województwa dolnośląskiego zostały obliczone samodzielnie na podstawie danych spółki PL.2012. Założenia grupy badawczej mówią o nierównomiernym podziale korzyści związanych z przyjazdem do Polski zagranicznych gości UEFA oraz członków UEFA Family (70% wydatków przyporządkowana województwu mazowieckiemu) oraz przedstawicieli mediów (91% dla województwa dolnośląskiego ze względu na umiejscowienie w Warszawie centrum medialnego IBC)²¹⁰. Ponadto przyjęto założenie, iż struktura wydatków kibiców stadionowych, pozastadionowych, sponsorów, gości narodowych federacji piłkarskich (NFP) i wolontariuszy będzie zgodna ze strukturą liczby miejsc stadionowych na wszystkich meczach rozgrywek (Wrocław dysponuje 16,74% „polskich” miejsc)²¹¹.

Spośród wszystkich danych ilościowych zaprezentowanych w tabeli powyżej, weryfikacji podlega jedynie wielkość ruchu turystycznego zagranicznych kibiców pozastadionowych. Na ilość przybyłych pozostałych kibiców nie miało wpływu losowanie, które nie oddziałuje na poziom ruchu turystycznego wśród grup o których mowa (ze względu na ograniczoną pojemność stadionu, który w każdym ze scenariuszy zapełniony jest w całości). Weryfikacji podlegają także dane ekonomiczne, informujące o wielkości wydatków kibiców stadionowych oraz pozastadionowych, a także charakterystyka kibiców uwzględniająca długość pobytu. W związku z tym potencjalnemu uaktualnieniu podlegać mogą dane zaznaczone w tabeli kolorem czerwonym. Weryfikacja poszczególnych przypadków przebiegać będzie na podstawie informacji wynikających z kwestionariusza, a także danych źródłowych, udostępnionych przez Biuro ds. EURO 2012™ we Wrocławiu.

Analiza sporządzona na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki przewiduje, iż w czerwcu 2012 roku odwiedzi Wrocław około 67000 kibiców zagranicznych, którzy będą oglądać mecze poza stadionem. Losowanie grup pozwala na uaktualnienie tych danych, które jednak pozostaną indywidualnymi prognozami, gdyż jak dotąd nie opublikowano oficjalnych predykcji w tym zakresie. Z całą pewnością spodziewać się można we Wrocławiu bardzo

²⁰⁹ J. Borowski (red.), *Raport...*, op. cit., s. 77.

²¹⁰ Ibidem, s. 95.

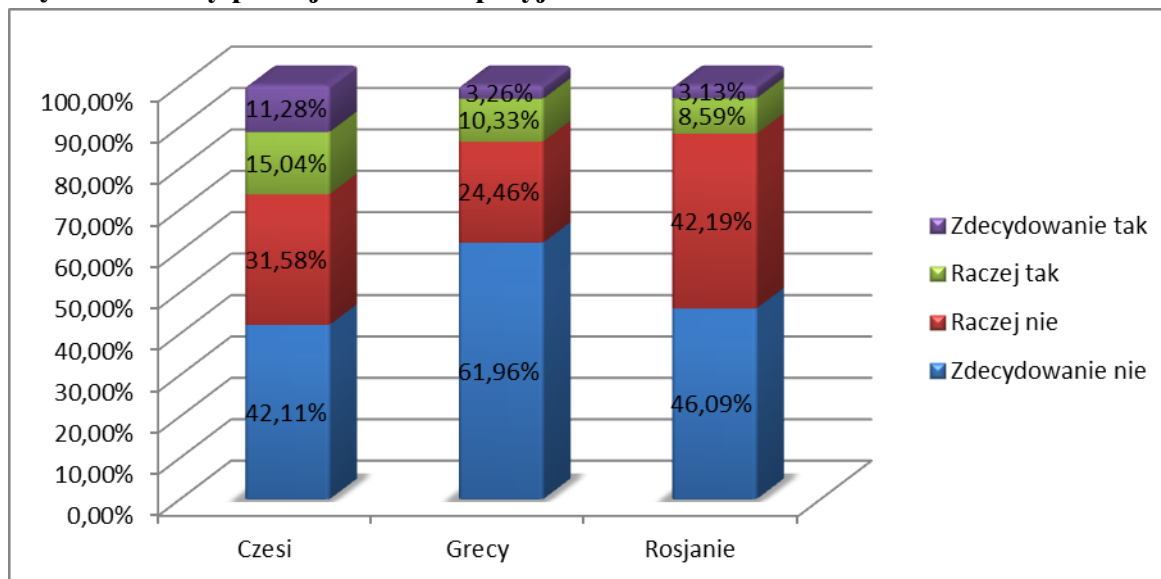
²¹¹ Ibidem, s. 94.

dużej ilości kibiców z Czech, co znajduje potwierdzenie w badaniu ankietowym. Aż 57,89% spośród nich nie wyklucza przyjazdu do Polski, z czego prawie co 3 ankietowany wybrał odpowiedź „raczej tak”, bądź „zdecydowanie tak”. Dla porównania, przyjazd do Polski zdecydowanie wyklucza 62% Greków oraz tylko 46% Rosjan (spośród których jednak 42,19% odpowiedziało „raczej nie”). Rozmieszczenie poszczególnych odpowiedzi na pytanie „Czy planuje Pan/Pani przyjechać do Polski w trakcie EURO 2012™” wśród reprezentantów każdego z trzech krajów, prezentuje wykres 19. Potwierdza on ogólnie panujące przekonania, iż grupą zdecydowanie dominującą ilościowo we Wrocławiu w trakcie EURO 2012™ (nie tylko ze względu na fakt rozgrywania wszystkich meczów w tym mieście) będą Czesi. Obserwacja historycznych danych, informujących o liczbie kibiców w wyznaczonych dla nich strefach publicznej projekcji meczów, mówi o tym, iż liczba wejść do tych stref jest 3,3-krotnie wyższa aniżeli liczba gości stadionowych, zaś kibice krajowi stanowią 57,8% wszystkich fanów w *fan zonach*²¹². Fakt, iż w Polsce zagra reprezentacja Czech wymusza wprowadzenie korekt do powtarzalnych tendencji: bardzo duże zainteresowanie u naszych południowych sąsiadów meczami na EURO 2012™ wynikające z bliskiej odległości do Wrocławia pozwala na odwrócenie wyżej przedstawionych trendów dla dwóch pierwszych meczów i oszacowanie udziału Czechów w strefach kibica na poziomie 60% przy ich pełnym wypełnieniu (pojemność strefy zgodnie z informacjami Biura ds. EURO 2012™ we Wrocławiu wyniesie 30 tys. miejsc), udział Rosjan i Greków szacuje się na około 10%. Wskazuje to na znacznie wyższy odsetek kibiców zagranicznych w oficjalnych strefach, niż wynosi średnia dla tego typu imprezy, lecz pojedyncze przypadki (m.in. *fan zony* w Wiedniu) wskazują na podobne zjawiska. W ostatnim z meczów (Polska – Czechy) udział Czechów w strefie dla kibiców szacuje się na 50% przy jednoczesnym nie zmniejszeniu bezwzględnej wielkości (część kibiców, ze względu na ograniczoną pojemność placu wydzielonego na rynku, uda się do pubów oraz alternatywnych stref). W związku z tym sumaryczna analiza, uwzględniająca dodatkową ilość około 10% zagranicznych kibiców, którzy oglądać będą mecze we Wrocławiu poza oficjalną strefą (co nie zostało uwzględnione w analizie PL.2012), pozwala na korekty ilości kibiców zagranicznych pozastadionowych w stolicy Dolnego Śląska przedstawione w tabeli 18. Jak widać, liczba kibiców prognozowana według własnych analiz w praktyce pokrywa się z oficjalnymi predykcjami przedstawionymi w Raporcie EURO 2012™. Odpowiada ona zarówno możliwościom pojemnościowym wrocławskiej strefy kibica, jak i tendencjom wśród kibiców odpowiednich reprezentacji. Uaktualniona wielkość całkowitego napływu kibiców zagranicznych w trakcie EURO 2012™ we Wrocławiu wynosi 136393. Tym samym za całkowicie abstrakcyjne należy uznać

²¹² J. Borowski (red.), *Raport na temat wpływu...*, op. cit., s. 83.

przewidywania władz miejskich, które szacują udział zagranicznych kibiców na poziomie od 200 do 300 tysięcy²¹³.

Wykres 19. Czy planuje Pan/Pani przyjechać do Polski w trakcie EURO 2012™?



Źródło: Samodzielnie przeprowadzona ankieta (n: Czesi=134, Grecy=184, Rosjanie=127).

Kolejnym elementem, który wymaga weryfikacji, jest średnia długość pobytu kibiców zagranicznych we Wrocławiu. Bliskość Czech, oprócz swej niewątpliwej zalety w postaci znacznej ilości kibiców z tego kraju, posiada także oczywistą wadę, wskazującą na krótsze pobyty, a co za tym idzie mniejsze wpływy dla miasta (branże hotelowe oraz usługowe). Teza ta znajduje potwierdzenie w wynikach ankiety, które mówią o tym, iż prawie 40% Czechów planuje przyjechać do Polski tylko na jeden dzień (w trakcie Mistrzostw w Austrii i Szwajcarii odsetek ten wynosił 28,3%)²¹⁴. Nocować w Polsce zamierza ponad 95% Greków oraz Rosjan, z tym że należy przypuszczać, iż ze względu na to, że ich reprezentacje zagrają po dwa mecze w stolicy, znaczna większość spośród nich skorzysta z ofert warszawskich hoteli, a ewentualne noclegi we Wrocławiu będą jednorazowe, bezpośrednio po meczu. W związku z tym przyjęto, iż 15% spośród Greków oraz Rosjan, którzy przyjadą na mecz do stolicy województwa dolnośląskiego skorzysta z co najmniej jednego noclegu. Skorygowany odsetek kibiców wielodniowych, wskazujący na o 7% wyższy ich udział aniżeli we wcześniejszej analizie, wymusza także zmianę wartości mówiącej o średniej długości pobytu w Polsce dla kibiców wielodniowych, którą oszacowano na 2,9²¹⁵. Słuszną wartością, o 7%

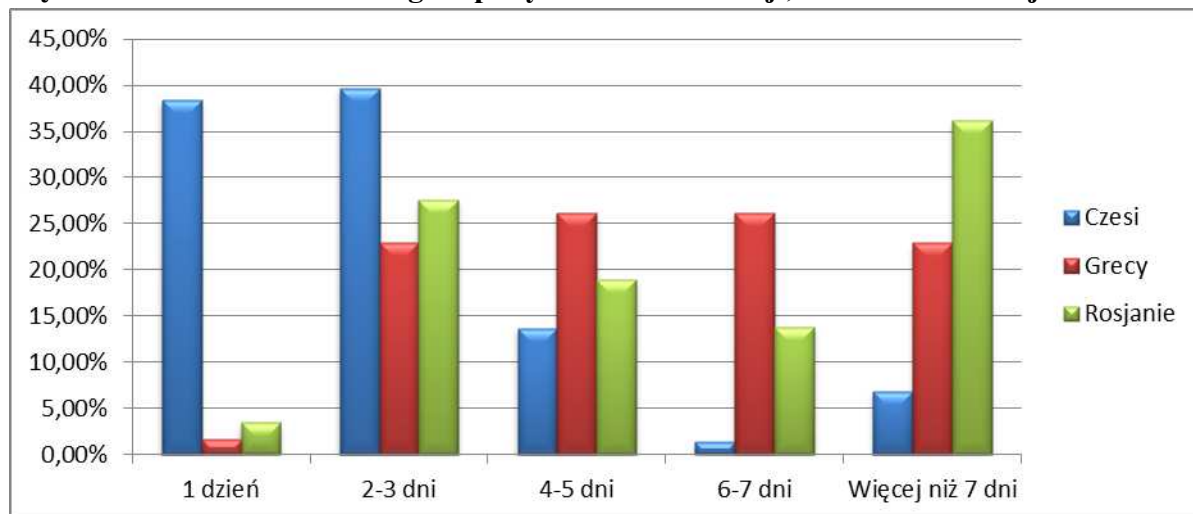
²¹³ M. Karbowski, *Ilu zagranicznych kibiców przyjedzie do Wrocławia na Euro 2012?*, http://euro2012.gazeta.pl/euro_2012/1,114822,11066548,Ilu_zagranicznych_kibicow_przyjedzie_do_Wroclawia.html (3.05.2012).

²¹⁴ H. Rütter i. in., *Wirtschaftliche...*, op. cit., s. 23.

²¹⁵ J. Borowski (red.), *Raport na temat wpływu...*, op. cit., s. 83.

wyższą wydaje się być 3,1 i taką przyjmuje się za wiążącą w uzupełnianej korygowanej analizie.

Wykres 20. Deklarowana długość pobytu kibiców z Rosji, Czech oraz Grecji



Źródło: Samodzielnie przeprowadzona ankieta (n: Czesi=134, Grecy=184, Rosjanie=127).

Badanie ankietowe wskazuje na znacznie wyższe deklarowane dzienne wydatki kibiców zagranicznych, aniżeli kwoty przyjęte w Raporcie PL.2012. Przy zachowaniu założenia, iż średnia długość noclegu wyniesie 3,1 dnia, dzienne deklarowane wydatki kibiców wielodniowych wynoszą aż 800zł, co jest wartością ponad dwukrotnie wyższą niż przyjęta w założeniach. Świadczy to o ułomności metody kwestionariuszowej w badaniu *ex ante* wydatków kibicowskich, w związku z tym średnie dzienne wydatki zostaną jedynie nieznacznie podwyższone, o 5% dla każdej grupy kibicowskiej.

Ostateczne wyniki szacują wpływy związane ze wzmożonym ruchem turystycznym w województwie dolnośląskim w czerwcu 2012 roku na poziomie 144 219 107 zł. Wartość ta jest o 10,09% wyższa niż zakładana w 2010 roku. Jak widać, losowanie grup oraz inne czynniki wykształcone na przestrzeni dwóch lat w pozytywnym stopniu wpłynęły na potencjalne wpływy kibicowskie. Raport przygotowany na zlecenie spółki celowej PL.2012 prezentuje także dwa ogólne scenariusze, które biorąc pod uwagę różne czynniki ryzyka, ubezpieczały przedstawione wywody. Scenariusz optymistyczny, zakładający bardzo dobre wywiązanie się przez Polskę z zadań organizatora Mistrzostw Europy oraz stosunkowo dobrą sytuację gospodarczą, mówił o 21,1% wyższych przychodach w skali całego kraju, aniżeli w scenariuszu podstawowym. Analiza przeprowadzona obecnie, na krótko przed rozpoczęciem EURO 2012™, wskazująca na rzeczywiście bardzo dobre przygotowanie Wrocławia, pozwala na skierowanie się ku omawianemu scenariuszowi, tak więc wpływy wyższe o 10,09%, jakie wynikają z przeprowadzonych wywodów wydają się być uzasadnioną i racjonalną prognozą.

Tabela 18. Dodatkowe przychody z turystyki w województwie dolnośląskim w związku z przyjazdem kibiców zagranicznych na UEFA EURO 2012™ w Polsce – wartości skorygowane

	Dzienne wydatki według raportu PL.2012	Dzienne wydatki skorygowane	Ilość kibiców według raportu PL.2012	Ilość kibiców skorygowana	Wydatki danej grupy według PL.2012	Skorygowane wydatki danej grupy
Zwykli kibice			36403	36403	37607947,41	43910756,36
w tym jednodniowi	559	586,95	13021	10432	7280577,269	6122874,064
w tym wielodniowi	447	469,35	23382	25971	30327370,14	37787882,3
Zagraniczni kibice bez biletów			66697	66000	47415805,53	54332103,67
w tym jednodniowi	447	469,35	33440	28396	14879156,76	13327587,5
w tym wielodniowi	335	351,75	33256	37604	32536648,76	41004516,17
Grecy				3300		1856287,125
w tym jednodniowi				2805		1316526,75
w tym wielodniowi				495		539760,375
Czesi				59400		50619529,42
w tym jednodniowi				22786		10694534
w tym wielodniowi				36614		39924995,42
Rosjanie				3300		1856287,125
w tym jednodniowi				2805		1316526,75
w tym wielodniowi				495		539760,375
Suma (uwzględniająca wszystkie grupy kibiców, także spoza tabeli)			137090	136393	131000000	144219107,1
Średnia długość pobytu	2,9	3,1				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Borowski (red.), *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™ na gospodarkę Polski*, PL.2012, Warszawa 2010.

Tabela 18 prezentuje też autorski podział wydatków kibiców z konkretnych krajów. Aż 90% wpływów pochodzących od kibiców zagranicznych stanowić będą wydatki Czechów. Wpływ na to mieć będzie wiele czynników, spośród których za najważniejsze uznać należy bliskie położenie, duże zainteresowanie Czechów piłką nożną oraz fakt, iż czeska reprezentacja rozegra we Wrocławiu wszystkie swoje mecze w fazie grupowej. Czesi, którzy licznie przyjadą do Polski na Mistrzostwa Europy w piłce nożnej, będą chcieli się dobrze bawić z rodziną i znajomymi. Argumentem potwierdzającym tezę o dużej liczbie tej nacji, która stawi się we Wrocławiu, są wyniki pytania zadanego w kwestionariuszu, które sondowało liczebność poszczególnych grup kibicowskich. 100% Czechów zadeklarowało, iż przyjedzie do Polski z rodziną bądź znajomymi, 75,32% stwierdziło przy tym, iż przyjedzie z

grupą czteroosobową lub większą. Dla zestawienia i unaocznienia skali zjawiska, dość podkreślić, iż zaledwie 34,62% Rosjan planuje przyjechać w tak dużych grupach do Polski.

3.2.4. „Efekt Barceloński” we Wrocławiu

Oszacowanie dodatkowych wpływów z turystyki zagranicznej w województwie dolnośląskim w latach bezpośrednio po EURO 2012TM jest zadaniem o tyle trudnym, iż wpływ na badane zjawisko ma wiele czynników, spośród który wiele zaistnieje, z obecnie nieznaną mocą, dopiero w trakcie samego turnieju. Spółka PL.2012 przygotowała w 2010 roku rozkłady regionalnych dodatkowych przychodów z turystyki w latach 2012-2020 związanych z organizacją EURO 2012TM w Polsce, które wymagają jednak konfrontacji z podstawowymi danymi, zaczerpniętymi u mieszkańców krajów bezpośrednio zainteresowanych przyjazdem do Polski. W związku z tym, na podstawie ankiet, które zostały wykorzystane już w poprzednim rozdziale, przeprowadzone zostanie uaktualnienie wywodów grupy badawczej, która sporządziła raport. Oprócz tego, racjonalne i syntetyczne spojrzenie na problem, nakazuje uwzględnienie dodatkowych przesłanek, które w dużym stopniu mogą wpłynąć na wzmożony ruch turystyczny, zaś pośrednio wpływ na ich zaistnienie miały Mistrzostwa Europy w piłce nożnej. Mowa o prawach do organizacji World Games oraz uzyskania miana Europejskiej Stolicy Kultury. Na obie zaszczytne nominacje, co wyjaśnione zostanie szerzej w kolejnych rozdziałach, pośredni wpływ miało EURO 2012TM we Wrocławiu. Już organizacja tych dwóch imprez wskazuje na potencjalną potrzebę negatywnej weryfikacji wywodów sporządzonych na zlecenie PL.2012, które przygotowane zostały przed upublicznieniem informacji o przydzieleniu praw do organizacji kolejnych globalnych wydarzeń. Jako, że Raport EURO 2012TM nie udostępnia informacji dotyczących szczegółowych sposobów wyliczeń „efektu barcelońskiego”, niniejsza analiza będzie miała w większym wymiarze charakter miękkich szacunków, wskazujących na ewentualne dodatkowe szanse i zagrożenia w tej kwestii, pozbawiona zaś zostanie dodatkowego wymiaru empirycznego.

„Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012TM na gospodarkę Polski” zakłada, iż dodatkowe przychody z turystyki w województwie dolnośląskim w latach 2012-2012 związane z organizacją Mistrzostw Europy wyniosą 585 milionów złotych²¹⁶. Jak podkreślają badacze, wynik ten należy uznać za najbardziej prawdopodobny scenariusz, gdyż wyniki obarczone były dużą niepewnością wynikającą z dużej ilości zmiennych wpływających na całokształt wizerunkowy i organizacyjny miasta. Na przestrzeni dwóch lat od zakończenia badań na

²¹⁶ J. Borowski (red.), *Raport na temat wpływu...*, op. cit., s. 109.

zlecenie spółki PL.2012 domkniętych zostało kilka kluczowych inwestycji, które z całą pewnością wpłyną na podtrzymanie bądź umocnienie pozytywnego efektu wizerunkowego, mającego kluczowy wpływ na wielkość ruchu turystycznego. Jednocześnie oczywistym stało się, iż pewne kluczowe inwestycje nie zostaną ukończone przez Mistrzostwami, co wpływa w odwrotnym kierunku na sposób postrzegania miasta i regionu wśród osób z zagranicy. W trakcie pozbawionego analiz okresu wykształciły się też pewne potencjalne szanse oraz zagrożenia, które w razie zaistnienia z odpowiednią siłą mogą mieć znaczny wpływ na atrakcyjność turystyczną regionu. Autorska analiza czterech stron, a więc szans, zagrożeń oraz mocnych i słabych stron, wykształconych w okresie po zakończeniu badań grupy pod redakcją Jakuba Borowskiego, pozwala na stworzenie niepowtarzalnego schematu SWOT. Zawiera on w sobie najważniejsze informacje o elementach, które zaistniały bądź mogą zaistnieć i w ten sposób wpłynąć na wielkość dodatkowych wpływów turystycznych po EURO 2012™. Ocena siły oddziaływań poszczególnych elementów leży w indywidualnej intuicji i pozbawiona będzie empirycznego charakteru. Zwraca ona jedynie uwagę na potencjalne pozytywne i negatywne siły mające swój znaczący wymiar w budowaniu omawianych wielkości. Przedstawienie części kontrowersyjnych elementów, szczególnie po stronie zagrożeń, ma na celu uświadomienie możliwości wystąpienia potencjalnych zjawisk, które nawet w małym wymiarze mogą stanowić solidną przeciwwagę dla danych już silnych stron bądź szans.

Uwagę zwraca stosunkowo mała liczba słabych stron. Rzeczywiście większość zaplanowanych inwestycji przed EURO została domknięta. Także analiza opinii turystów zagranicznych, którzy odwiedzili wcześniej miasto, nie wskazuje na dużą ilość miejskich wad, zniechęcających do przyjazdu²¹⁷. Najistotniejszym zadaniem powinna być minimalizacja zagrożeń oraz wykorzystanie szans, w tym głównie potencjału jaki niesie za sobą tytuł Europejskiej Stolicy Kultury oraz World Games. Oba wydarzenia, które zaistnieją za mniejszą, bądź większą pomocą Mistrzostw Europy, dają duże nadzieje na podtrzymanie pozytywnego trendu w postaci wzmożonego ruchu turystycznego po najważniejszej imprezie sportowej w historii miasta. Ciekawy wrocławski efekt kuli śnieżnej, bądź domina będzie z całą pewnością w przyszłości przedmiotem kolejnych akademickich analiz.

²¹⁷ Szczególnie wartościową bazę opinii turystów z całego świata reprezentuje witryna www.tripadvisor.com. Rzeczywiście obiektywni turyści zagraniczni nie zwracają uwagi na żaden ze słabych punktów miasta, podkreślając wyłącznie mocne strony, które minimalizują niedociągnięcia.

Schemat 10. Elementy o potencjalnym wpływie na daną wielkość dodatkowych przychodów z turystyki w latach 2012-2020



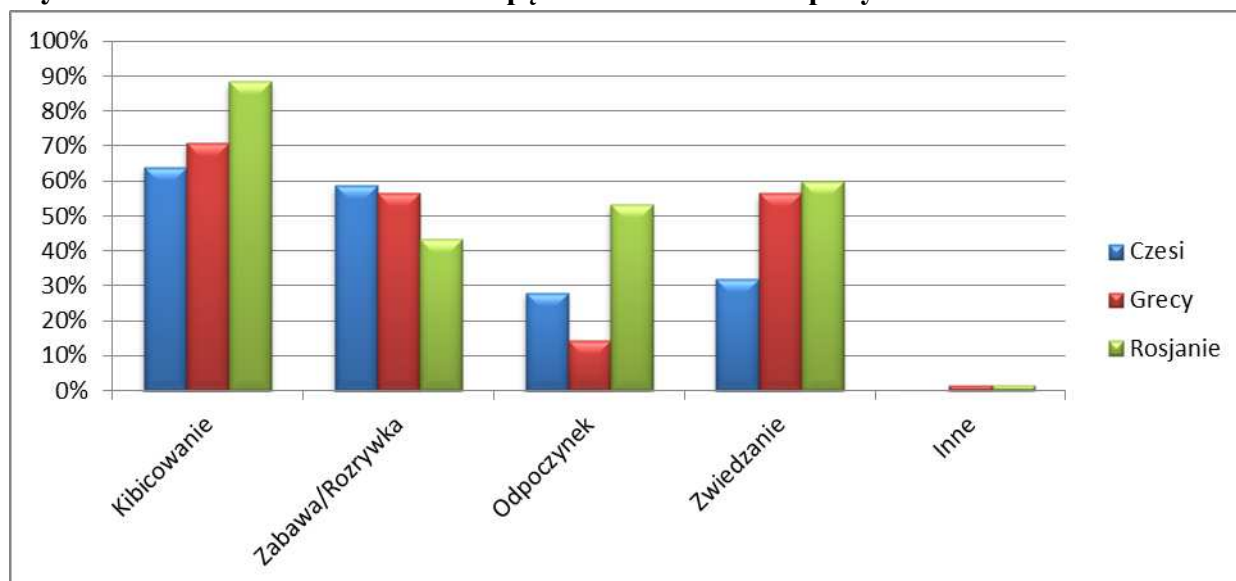
Źródło: Opracowanie własne.

Interesującą bazą danych, będącą solidnym fundamentem do dalszych badań i predykcji, powinny stanowić wyniki ankiety przeprowadzonej wśród Czechów, Greków i Rosjan, gdyż to przedstawiciele tych krajów z dużym prawdopodobieństwem mogą wrócić do miasta po Mistrzostwach, a także być głównymi podmiotami zjawiska zwanego „marketingiem szeptanym”²¹⁸. Spośród osób, które nie wykluczają przyjazdu do Polski w trakcie EURO 2012™, we Wrocławiu było dotychczas zaledwie 16,22% Greków, 8,57% Rosjan oraz 22,22% Czechów. Niska znajomość miasta powinna być odbierana jako zjawisko pozytywne, ze względu na to, iż pierwsza styczność z regionem w trakcie radosnego czasu Mistrzostw, w mieście w pełni zmobilizowanym przed nagłym przyjazdem znaczącej ilości turystów, powinna wywoływać dobre wspomnienia. Analiza opinii serwisu tripadvisor.com świadczy o tym, iż Wrocław ma zagranicznym turystom dużo do zaoferowania, tak więc z całą pewnością część z kibiców, odbywająca swoją dziewiczą podróż w region Dolnego Śląska powinna być pozytywnie zaskoczona wachlarzem atrakcji, jakim dysponuje miasto Wrocław.

²¹⁸ **Marketing szeptany** nazywany jest również marketingiem plotki. Dlatego opiera się on na pozytywnych wrażeniach klienta na temat produktu, usługi, marki czy też przedsiębiorstwa. Korzyści jakie odniósł klient skłaniają go do pozytywnych rekomendacji wśród swoich znajomych. Ludzie są bardziej skłonni uwierzyć pozytywnym opiniom, jakie usłyszą od swoich znajomych na temat produktu czy usługi, niż np. przekazom reklam telewizyjnych. Kanałem informacyjnym w marketingu szeptanym jest bezpośrednia dyskusja lub opowiadanie.

Źródło: http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/marketing_szeptany_-_buzz_marketing.html (04.05.2012).

Wykres 21. Jak zamierza Pan/Pani spędzać czas w trakcie pobytu w Polsce?



Źródło: Samodzielnie przeprowadzona ankieta (n: Czesi=134, Grecy=184, Rosjanie=127).

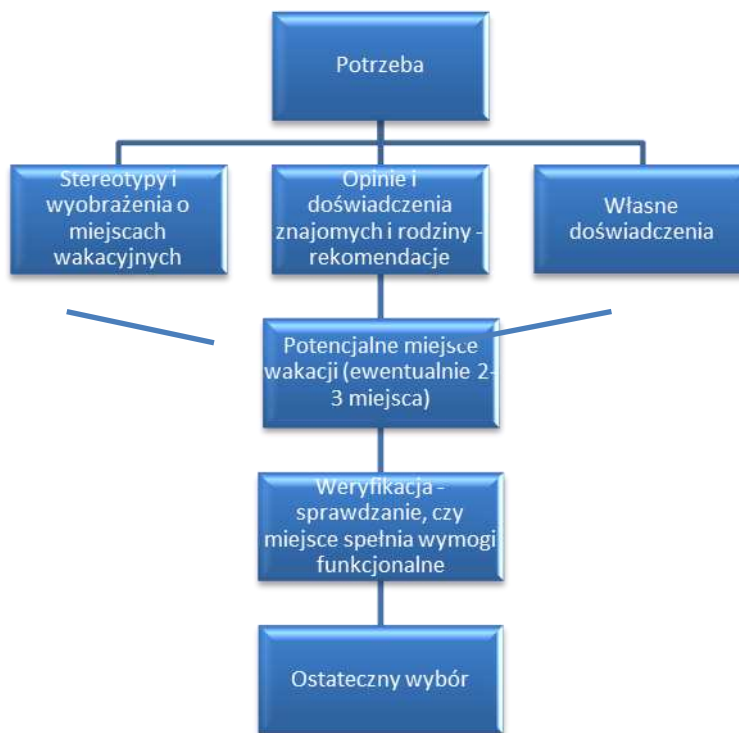
Kolejną pozytywną informacją wynikającą z ankiety jest fakt, iż kibice piłkarscy, jacy przyjadą do Wrocławia z zagranicy będą chcieli aktywnie spędzać czas, nie skupiając się jedynie na sportowych widowiskach. Wykres 21 przedstawia rozkład głosów dotyczących sposobów spędzania czasu w trakcie EURO 2012™ wśród turystów zagranicznych. Co widać, ponad połowa kibiców z Grecji oraz Rosji planuje w Polsce zwiedzać, Czesi zaś chcą się w większym stopniu dobrze bawić. Obie informacje powinny zostać odebrane jako pozytywne. Rosjanie oraz Grecy, jako przedstawiciele odpowiednio Europy Zachodniej oraz Wschodniej, z całą pewnością nie będą zawiedzeni atrakcjami turystycznymi, jakimi dysponuje Wrocław. Czesi zaś skorzystają z dobrze rozbudowanej bazy rozrywkowej i być może myślenie życzeniowe Hanny Domagały, zasłyszane w trakcie konferencji Press Euro, mówiące o tym, iż być może Czesi „zaczną wpadać po EURO do Wrocławia na weekendy, tak jak Polacy do Pragi” stanie się faktem²¹⁹. Potrzebę odpoczynku w Polsce zgłaszają w liczniejszym gronie jedynie Rosjanie. Baza górską, jaką dysponuje województwo dolnośląskie powinna odpowiadać oczekiwaniom rosyjskich kibiców. Informacja ta powinna być cenna dla podmiotów czerpiących bezpośrednie zyski w sektorze turystyki aktywnej, gdyż może się okazać, iż EURO 2012™ będzie jedyną w swoim rodzaju okazją do pozyskania słynącego z rozrzutności turysty z Rosji, nie posiadającego w swym kraju licznej górskiej bazy turystycznej²²⁰. Co ciekawe, spośród nielicznych odpowiedzi wskazujących na

²¹⁹ Cytat pochodzi z konferencji Press Euro, jaka odbyła się w dniach 7-8.12.2011 w Hotelu Scandic we Wrocławiu.

²²⁰ Ciekawym artykułem rysującym obraz rosyjskiego turysty w Polsce jest *"Krupówki mówią po rosyjsku"*. *Zakopane turystami ze Wschodu stoi*, napisany na potrzeby tygodnika *Wprost*. Obecnie jest on ogólnodostępny pod adresem <http://www.wprost.pl/ar/286416/Krupowki-mowia-po-rosyjsku-Zakopane-turystami-ze-Wschodu-stoi/> (04.05.2012).

inne formy spędzania czasu, jedyne uwagi własne wskazywały na „seksurystykę”, a więc problem podnoszony już do ogólnonarodowych dyskusji. Nie mniej, wielkość zjawiska zarysowana w ankiecie wskazuje na jego marginalne znaczenie.

Schemat 11. Etapy podejmowania decyzji dotyczących wyjazdów turystycznych



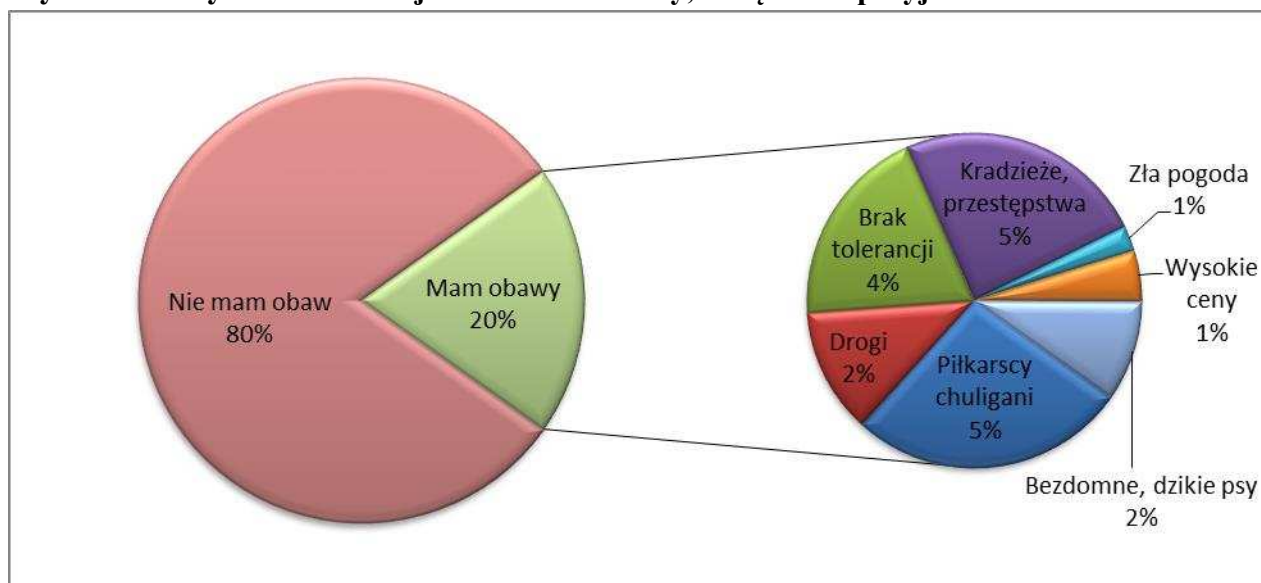
Źródło: Potencjał turystyczny polski wschodniej – badanie poprzedzające tworzenie kampanii reklamowej. Raport z badania jakościowego, Dom Badawczy Maison, Warszawa 2009, s. 6.

Duży potencjał turystyczny leży także paradoksalnie w znacznej ilości głosów mówiących o obawach związanych z przyjazdem do Polski. W rzeczywistości aspekty na które zwracają uwagę ankietowani nie stanowią w rejonie Wrocławia większego problemu, co powinno pozytywnie zaskoczyć sceptycznie nastawionych turystów. Zmiana wcześniejszych, negatywnych przypuszczeń może mieć duże znaczenie w budowaniu zjawiska „marketingu szeptanego” za granicą, a także bezpośrednich decyzji dotyczących celów turystycznych. Schemat 11 prezentuje etapy podejmowania decyzji dotyczących wyjazdów turystycznych. Zmiana poglądów, stereotypów oraz przeświadczeń wśród turystów zagranicznych powinna mieć wymierny wpływ na ilość turystów we Wrocławiu po EURO 2012™. Zgodnie ze schematem, przy wyborze turystycznej destynacji kluczową rolę odgrywają własne doświadczenia oraz tzw. „marketing szeptany”. Pozytywne obrazy wykształcone w czasie Mistrzostw Europy stanowiąc będą o sile przetargowej miasta na wiele lat po sportowej imprezie.

20% osób, które mają jakiekolwiek obawy związane z przyjazdem do Polski zwracała uwagę na aspekty, których prawdopodobieństwo wystąpienia nie jest wysokie. Najwyższa

mobilizacja pod względem zapewnienia bezpieczeństwa powinna zapobiec zjawiskom chuligaństwa piłkarskiego oraz innym przestępstwom. Również brak tolerancji nie uznaje się za cechę typową dla Polaków, a tym bardziej mieszkańców wielokulturowego, jak na Polskie realia miasta (wielokulturowość wynikająca m.in. z akademickiego charakteru). Co wykazały rozdziały teoretyczne, rozbudowana sieć dróg stanowi o głównej sile przetargowej województwa dolnośląskiego. Problemem, na który wskazywali Grecy, nie powinna być także pogoda, która w okresie letnim odpowiada klimatowi znanemu w ich kraju. Problem bezdomnych psów był szeroko omawiany pod kątem EURO 2012™, lecz na Ukrainie, głównie w Kijowie. W Polsce temat ten praktycznie nie istnieje, przekonania ankietowanych wynikają z błędnych interpretacji wiadomości. Reasumując, istnieje duża nadzieja, iż 20% grupa turystów, którzy przyjadą do Wrocławia w trakcie Mistrzostw Europy, będzie bardzo pozytywnie zaskoczona obrazem zastanym. Wpłynąć to może na odrzucenie wcześniejszych stereotypów i zbudowanie własnych, obiektywnych i pozytywnych przeświadczeń na bazie indywidualnych doświadczeń.

Wykres 22. Czy ma Pan/Pani jakiegokolwiek obawy, związane z przyjazdem do Polski?



Źródło: Samodzielnie przeprowadzona ankieta (n: Czesi=134, Grecy=184, Rosjanie=127).

Powyższa analiza nie wskazuje na konieczność negatywnej oceny szacowanych przez grupę badawczą PL.2012 przychodów z turystyki w latach 2012-2020 związanych z EURO 2012™. Co więcej, zwraca ona uwagę na dodatkowe przesłanki, wskazujące na potrzebę umocnienia przewidzianego poziomu wpływu. Wariant optymistyczny, zakładający bardzo dobrze przygotowanie regionu do Mistrzostw Europy oraz zaistnienie dodatkowych, trudnych do przewidzenia czynników mających doraźny wpływ na liczbę turystów, zakładał przychody

związane z oddziaływaniem „efektu barcelońskiego” o 25% wyższe²²¹. W rzeczywistości oba warunki zostały spełnione:

- Obiektywna ocena wskazuje na bardzo dobre przygotowanie miasta do roli gospodarza Mistrzostw Europy w piłce nożnej;
- Europejska Stolica Kultury oraz World Games są czynnikami, które przyciągną w przyszłości większą liczbę turystów i są pośrednim efektem organizacji EURO 2012™.

Analiza dwóch aspektów przedstawionych powyżej nakazuje zwiększenie podstawowej prognozy dodatkowych przychodów o wspomniane 25%. Należy jednak wziąć pod uwagę ostatni z czynników, mający pewien wpływ na popularność medialną miasta i liczbę cytowań w trakcie Mistrzostw Europy. Mecze czeskiej reprezentacji, jakie odbędą się we Wrocławiu, uznawane są przez przeciętnego europejskiego kibica za mało atrakcyjne. Mniejsze zainteresowanie spotkaniami odbywającymi się we Wrocławiu będzie miało z całą pewnością wpływ na obecność miasta w zagranicznej prasie, telewizji oraz Internecie. Potencjalne mecze we Wrocławiu europejskich potęg piłkarskich, jak Hiszpania, Niemcy, Anglia czy Włochy zwróciłyby na miasto i region znacznie więcej oczu, aniżeli spotkania reprezentacji Czech. W związku z tym autor niniejszej pracy za zasadne uznaje zwiększenie przychodów scenariusza podstawowego o 20, a nie 25%. W takim wypadku całkowitą wielkość dodatkowych przychodów z turystyki w województwie dolnośląskim w latach 2012-2020 związanych z UEFA EURO 2012™ ustala się ostatecznie na 702 mln zł.

3.3. Efekty niemierzalne

3.3.1. Wiedza, sieci i kultura

Spośród efektów niemierzalnych i nieekonomicznych, związanych z organizacją EURO 2012™ za najważniejsze należy uznać:

- 1) Wzmoczony przepływ wiedzy;
- 2) Wpływ EURO 2012™ na stworzenie formalnych i nieformalnych więzi w ramach różnych instytucji;
- 3) Wpływ EURO 2012™ na szeroko pojętą kulturę miejską.

²²¹ J. Borowski (red.), *Raport na temat wpływu...*, op. cit., s. 111.

Ad. 1.

Jak podkreśla Grzegorz Zegler, lokalny koordynator ds. IT, przygotowania do Mistrzostw Europy nie były bodźcem podstawowym dla żadnej z inwestycji miejskich w zakresie IT - EURO 2012TM wpłynęło jedynie na przyspieszenie realizacji strategii wdrażania miejskich hot spotów²²². Plany inwestycyjne zostały skorygowane ponadto o dodanie jednego punktu dostępu do Internetu w okolicach nowego Stadionu Miejskiego. W ramach robót IT zbudowano kanalizację teletechniczną w relacji Centrum Zarządzania Miastem – Stadion Miejski, co jednak należy uznać za inwestycję celową, bezpośrednio powiązaną z budową areny EURO 2012TM. W obrębie tematyki IT wyróżnić można także rozbudowę systemu Monitoringu Wizyjnego Wrocławia w ścisłym centrum miasta. Analiza wcześniejszych planów inwestycyjnych wskazuje na otrzymanie dużego priorytetu i pewne przyspieszenie inwestycji, z całą pewnością związane z planami zapewnienia większego bezpieczeństwa w obrębie Strefy Kibiców ulokowanej na rynku²²³.

Wzmoczony przepływ wiedzy to jednak w szczególności dziedzictwo niematerialne, głównie w postaci tzw. *know how*, związanego z licznymi inwestycjami wykonywanymi przez firmy z regionu, a także wiedzy organizacyjnej samego miasta, jako organizatora EURO 2012TM. Może się ona okazać bezcenna przy staraniu i przeprowadzeniu kolejnych imprez kulturalnych i sportowych. Praktyka pokazuje, iż zasób teoretycznych oraz praktycznych informacji przyjętych przez poszczególne instytucje w trakcie przygotowań i przeprowadzania metaimprezy sportowej, potrafi być źródłem wzmoczonych przychodów w dłuższym okresie, m.in. w trakcie przygotowania i realizacji kolejnych inwestycji. Specyficzne informacje pozwalają z całą pewnością na permanentne minimalizowanie kosztów transakcyjnych, w tym w szczególności związanych z:

- przygotowaniem, zawieraniem i zabezpieczeniem kontraktów;
- gwarantowaniem praw własności;
- dostarczaniem dóbr publicznych²²⁴.

Minimalizacja politycznych i rynkowych kosztów transakcyjnych wymienionych powyżej polega w głównej mierze na skutecznym nimi zarządzaniem i posiadaniem

²²² Hot spot — „określenie miejsca (przestrzeni) bezprzewodowego dostępu do Internetu. Rozwiązanie oferowane w centrach handlowych, biznesowych, hotelach i na lotniskach dla użytkowników palmtopów i laptopów wyposażonych w karty WLAN”.

Cyt. Za. P. Adamczewski, *Słownik Informatyczny*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2005.

²²³ 100 dni do UEFA EURO 2012TM - Raport ze stanu przygotowań do organizacji UEFA EURO 2012TM we Wrocławiu, Biuro ds. EURO 2012TM, s. 20.

²²⁴ Dziedziny kosztów transakcyjnych wymienione powyżej stanowią fundament teorii kosztów transakcyjnych według Ekonomii Instytucjonalnej, wspieranej merytorycznie między innymi przez O. Williamsona oraz R. H. Coase'a.

odpowiedniego zasobu wiedzy, który zostaje wykształcony w ramach praktyki gospodarczej, niezwykle pręźnie funkcjonującej w trakcie przygotowań do globalnej imprezy sportowej. Nowoczesne sposoby poszukiwania źródeł finansowania inwestycji miejskich, działalność szkoleniowa Urzędu Miasta, współpraca z licznymi instytucjami regionalnymi, krajowymi oraz międzynarodowymi, generują umiejętności, które z całą pewnością nie byłyby równie dynamicznie rozwijane bez EURO 2012™.

Przygotowania do Mistrzostw Europy to także wzrost wiedzy ze społecznego punktu widzenia. Decyzja o organizacji Mistrzostw Europy była impulsem do stworzenia wielu ofert podwyższenia wiedzy na temat zarządzania wybranymi obszarami związanymi z EURO 2012™, np. bezpieczeństwem, jakością usług hotelowych, imprezami masowymi²²⁵. Spośród doraźnych inicjatyw wpływających na wzrost wiedzy w społeczeństwie, za najczęściej cytowaną uznać należy z całą pewnością zorganizowaną pod kątem miejskiego wolontariatu oraz stewardingu²²⁶. Liczne szkolenia (finansowane ze środków UEFA), m.in. z zakresu udzielania pierwszej pomocy, bezpieczeństwa oraz 14 innych obszarów tematycznych, pozwolą na pozbawione kosztów własnych przyjęcie dużych zasobów wiedzy, przydatnych zarówno w późniejszym życiu społecznym, jak i gospodarczym. 407 godzin szkoleń dla osób zaangażowanych w wolontariat oraz około 500 godzin dla stewardów (kurs „STEWARDING - Najwyższa Jakość Organizacji Imprez”) stanowią pozytywny efekt, stosunkowo rzadko podkreślany przez obserwatorów przygotowań Wrocławia do Mistrzostw Europy²²⁷.

Inicjatywą wpływającą w zdecydowanie największym stopniu na wzmożony przepływ wiedzy wśród ogółu społeczeństwa, wynikający z organizacji przez Wrocław UEFA EURO 2012™, jest nie znajdujący odpowiedników, unikatowy projekt „Akademia Euro”. Wspólna inicjatywa Spółki Ministra Sportu i Turystyki *PL.2012* i Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, finansowana w całości ze środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej (w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki), zakłada, zgodnie ze statutem:

„Podniesienie kompetencji językowych i interpersonalnych oraz zdolności adaptacyjnych 720 pracowników/pracownic, w tym min. 288 kobiet, z województwa dolnośląskiego, do rosnących oczekiwań rynku pracy, związanych ze zmianą, jaką będzie pojawienie się nowych grup klientów - turystów zagranicznych, podczas organizowanych w Polsce mistrzostw UEFA EURO 2012™”²²⁸.

²²⁵ J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012...*, op. cit., s. 131.

²²⁶ Różnica pomiędzy obiema funkcjami widoczna jest w obszarach działań poszczególnych osób oraz wynagrodzeniu – stewardzi pracują według oficjalnych stawek wynagrodzeniowych.

²²⁷ Dane pochodzące z niepublikowanych broszur i prezentacji Biura ds. EURO 2012™ we Wrocławiu.

²²⁸ *Opis Projektu „Akademia Euro” region dolnośląski*, <http://akademiaeuro.pl/slask/projekt> (23.04.2012).

Projekt „Akademia Euro”, skierowany do chcących dobrowolnie podnieść swoje kwalifikacje osób zatrudnionych w branżach związanych z obsługą ruchu turystycznego, oferował bezpłatny cykl obejmujący następujące szkolenia:

- język angielski – 45 godzin zajęć;
- obsługa klienta – 16 godzin zajęć;
- różnice międzykulturowe w kontekście obsługi klienta – 16 godzin zajęć;
- atrakcje regionu dolnośląskiego pod kątem organizacji imprez masowych – 8 godzin zajęć

229

Jak informuje lokalny koordynator projektu „Akademia Euro” we Wrocławiu, na terenie Dolnego Śląska ze szkoleń skorzystało 630 osób (87,5% miejsc dostępnych), które zostały wyposażone w narzędzia zapewniające profesjonalną obsługę klientów podczas i po EURO 2012™ oraz pozwalające zunifikować standardy obsługi gości zagranicznych. Osoby uczestniczące w szkoleniach reprezentowały pełen przekrój branż docelowych, do których skierowany był projekt, ze szczególnym uwzględnieniem hotelarstwa, gastronomii, handlu, porządku i bezpieczeństwa publicznego, usług oraz transportu kolejowego i autobusowego²³⁰.

Ad. 2.

Realizacja tak dużego przedsięwzięcia, jakim są Mistrzostwa Europy w piłce nożnej, wymaga współpracy wielu różnych podmiotów i instytucji, zarówno na poziomie lokalnym, jak i lokalno-krajowym²³¹. Duża ilość formalnych i nieformalnych więzi przy tym wykształconych może okazać się niezwykle pomocna przy realizacji późniejszych, podobnych działań, a także w ramach zwykłej działalności. Kooperacja podmiotów gospodarczych i publicznych z naukowcami, instytutami badawczymi, agencjami oraz różnego rodzaju innymi instytucjami, oprócz pozytywnego efektu, w postaci przepływu wiedzy, przedstawionego w poprzednich akapitach, niesie za sobą stworzenie trwałej struktury sieci współzależności, której podstawy wykorzystywane mogą być na długo po EURO 2012™. Także wielomiesięczne „partnerstwo” instytucji publicznych niesie za sobą wiele korzyści, w tym powstanie popularnych w teorii ekonomii i zarządzania efektów

²²⁹ Opis Projektu „Akademia Euro” region dolnośląski, <http://akademiaeuro.pl/slask/projekt> (23.04.2012).

²³⁰ Informacje, dotychczas niepublikowane, dotyczące zainteresowania projektem, datowane na dzień 23.04.2012 r., pochodzą z bezpośrednich rozmów z regionalnym koordynatorem projektu, Panią Dorotą Szymańską.

²³¹ J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012...*, op. cit., s. 133.

synergii²³². O potencjalnych możliwościach efektów sieciowych i kooperacyjnych świadczy tabela 19, przedstawiająca liczbę projektów realizowanych na potrzeby EURO 2012™. Łączna liczba 350 projektów inwestycyjnych (nie licząc projektów nieoficjalnych, nie znajdujących się w oficjalnym katalogu przygotowań) w całym kraju świadczy o dużej potrzebie współpracy poszczególnych regionów i ich przedstawicieli. Pozytywne doświadczenia i kontakty przy tym zawarte mogą się w przyszłości okazać cennym dziedzictwem metaimprezy sportowej.

Tabela 19. Liczba projektów realizowanych na potrzeby UEFA EURO 2012™

Miasta	Infrastruktura miejska	Lotniska	Hotele	Razem
Chorzów	18	1	3	22
Gdańsk	8	3	12	23
Kraków	8	8	13	29
Poznań	14	4	16	34
Warszawa	11	3	8	22
Wrocław	19	5	12	36
Razem	78	24	64	166
Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad				47
PKP SA i PKP PLK				47
Lotniska zapasowe				12
Centra pobytowe				78
łącznie				350

Źródło: J. E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 132.

Ad. 3.

Ostatnim z niemierzalnych efektów organizacji EURO 2012™, będącym jednocześnie efektem nieekonomicznym, jest wzmożona promocja miejskiej i regionalnej kultury, zarówno w ujęciu wewnętrznym, jak i w ramach promocji zewnętrznej. Wpływ imprezy sportowej na kulturę jest wbrew pozorom bardzo wysoki, gdyż oprócz jej promocji, wspiera ją także infrastrukturalnie – Stadion Miejski może stać się w przyszłości areną wielu imprez kulturalnych, zaś wzbogacona infrastruktura turystyczna, poparta solidnym doświadczeniem, powinna przyciągać imprezy kulturalne w przyszłości. Dotychczasowe publikacje stawiały za przykład Barcelonę, jako miasto, które po organizacji globalnej imprezy sportowej (Igrzyska Olimpijskie) zostało Europejską Stolicą Kultury – Wrocław jest kolejnym miastem, które w

²³² Efekt synergii rozumiany jako „zdolność dwóch lub więcej jednostek do wytwarzania większej wartości przez wspólną pracę, niż każda z nich mogłaby wytworzyć indywidualnie” znajduje w tym wypadku zastosowanie nie tylko w przestrzeni działalności prywatnej, ale też publicznych instytucji. Definicja za: J. Chadam, *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych*, Difin, Warszawa 2012, s. 59.

okresie przygotowań i wzmożonej promocji uzyskuje miano Stolicy Kulturalnej Europy (2016)²³³.

Kolejnym przykładem efektu niemierzalnego, lecz niosącego za sobą wpływy ekonomiczne, jest przyznanie Wrocławowi w lutym 2011 roku prawa do samodzielnej organizacji World Games 2017 – Igrzysk Sportów Nieolimpijskich²³⁴. Osoby zaangażowane w wybór gospodarza nie ukrywały, iż zadecydowało doskonale przygotowanie infrastrukturalne miasta, z zaakcentowaniem na nowopowstały Stadion Miejski. Impreza World Games, uważana przez wielu za wydarzenie niszowe, to projekt bardzo rozległy, przez prezydenta Rafała Dutkiewicza uważany „za największa imprezę w historii Polski, zaraz po EURO 2012™”. Wydarzenie sportowo-kulturalne powinno, według wstępnych szacunków, zachęcić do przyjazdu około 400 tysięcy kibiców z całego świata²³⁵. Nawet niewielki wpływ EURO 2012™ (przez autora niniejszej pracy uważany za znaczący, lecz empirycznie niepotwierdzalny) w przyznaniu dwóch wyżej opisanych imprez, niesie za sobą bardzo szerokie, pozytywne konsekwencje. O istotności obu faktów świadczą między innymi słowa Rafała Dutkiewicza, Prezydenta Miasta, który podsumował wybór w następujących słowach:

„Liczymy, że w 2016 roku, gdy Wrocław będzie Europejską Stolicą Kultury, odwiedzi nas dwukrotnie więcej turystów niż rok wcześniej. Sądzę, że dzięki World Games uda się podtrzymać tę liczbę turystów w następnym roku. Spodziewamy się bardzo dużego zainteresowanie mediów, porównywalnego z pielgrzymką papieską.”²³⁶

Rysunek 32. Imprezy kulturalne oraz kulturalno-sportowe organizowane przez Wrocław, jako potencjalny efekt pośredni przyznania miastu EURO 2012™



Źródło: www.wro2016.pl oraz worldgames2017.pl.

²³³ Żaden z autorów nie wskazał na bezpośredni wpływ Igrzysk Olimpijskich na przyznanie Barcelonie miana Europejskiej Stolicy Kultury, lecz temat ten pojawiał się w wielu publikacjach, m.in. *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?* J. E. Wasilczuk i K. Zawadzkiego.

²³⁴ W skład World Games wchodzi 37 dyscyplin, m.in. rugby, sumo, kręgle, karate, sporty taneczne, wrotkarstwo, bilard oraz przeciąganie liny – v. www.worldgames2017.pl (19.04.2012).

²³⁵ *World Games we Wrocławiu - szansa na boom turystyczny*, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35751,10951650,World_Games_we_Wroclawiu___szansa_na_boom_turystyczny.html (19.04.2012).

²³⁶ Ibidem.

3.3.2. Tożsamość miejska i regionalna

Wpływ Mistrzostw Europy na pozytywne emocje oddziałujące na poziom tożsamości miejskiej i regionalnej jest tematem dotychczas nie podejmowanym w żadnej z wielopłaszczyznowych analiz. Powodem takiego stanu rzeczy jest niemierzalność oraz mała popularność zjawiska. Niemożliwość przedstawienia wyników w postaci zamkniętych tez i wartości nie znaczy jednak, iż problem powinien być pomijany przez gospodarczych analityków. Przykładem świadczącym o konieczności przedstawienia możliwych efektów w postaci wzrostu emocji, także z ekonomicznego punktu widzenia, są badania Dennisa Coatesa oraz Brada R. Humphreysa szacujące potencjalny wpływ sportowych emocji na gospodarcze wielkości. Fantastyczna analiza, której wyniki zaskoczyły nawet samych naukowców, wskazała na niezaprzeczną tendencję: Miasta, które wygrały (ale nie organizowały) Super Bowl (finał zawodowej ligi futbolu amerykańskiego w USA) odnotowały wzrost produktywności, tłumaczony jako wynik szczęśliwszej siły roboczej²³⁷. Teoria opublikowana w 2001 roku, mimo usilnych prób samych twórców i innych ekonomistów, nie została dotychczas obalona. Setki danych źródłowych potwierdziły ponadto, iż roczny wzrost produktywności (o około 10%) dotyczył i dotyczy w dalszym ciągu w każdym wypadku tylko miast, które wygrały finał, w pozostałych poziom oddziaływania wynosił 0%²³⁸. Podobny efekt nie został zaobserwowany podczas finałów zawodowej ligi koszykówki NBA, co tłumaczy się mniejszym prestiżem rozgrywek. Super Bowl jest rokrocznie zdecydowanie najważniejszym wydarzeniem sportowym w Stanach Zjednoczonych, komentowanym przez media oraz kibiców przez wiele miesięcy po finale.

Badanie *ex ante* wpływu Mistrzostw Europy w piłce nożnej na tożsamość miejską i regionalną we Wrocławiu ograniczyć się musi jedynie do potencjalnych efektów, a także zjawisk, które daje się zaobserwować już na krótko przed sportowym wydarzeniem. Godną pochwalenia inicjatywą wydaje się być budująca i skupiająca pozytywne emocje „Księga 2012 powodów, by pokochać Wrocław”. Inicjatywa zbudowana na bazie przygotowań do Mistrzostw Europy zakłada stworzenie niepowtarzalnej publikacji, której autorami będą sami Wrocławianie. W drukowanej księdze, podzielonej na 21 rozdziałów znajdują się nazwiska i wpisy autorów najciekawszych powodów, by pokochać Wrocław. O tym, iż ciesząca się ogromną popularnością inicjatywa (dotychczas bagatela ponad 3000 zgłoszeń²³⁹) powstała na

²³⁷ D. Coates, B. R. Humphreys, *The Economic Impact of Postseason Play in Professional Sports*, University of Maryland Baltimore County, Baltimore 2001, s. 8.

²³⁸ Ibidem, s. 9.

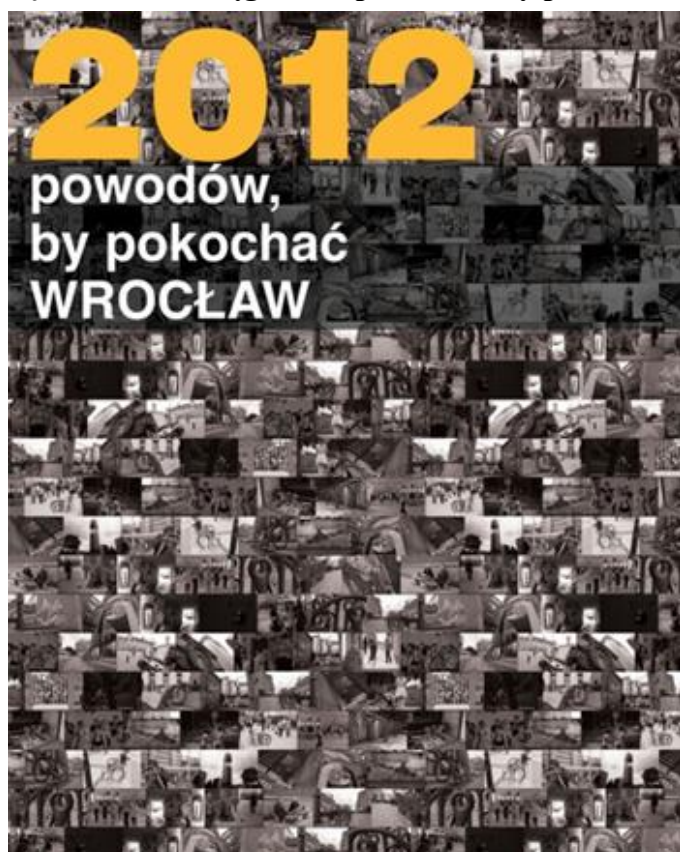
²³⁹ Informacje Wydawnictwa Dynamicom Sp. z o. o.

gruncie EURO 2012™ świadczy, obok jej nazwy, lista powodów dla których publikacja powinna powstać. Według oficjalnej strony inicjatywy są nimi:

- Zróbmy wspólnie coś naprawdę ekstra!
- Pokażmy, jak niezwykle jest Wrocław!
- Poczujmy się prawdziwymi współgospodarzami Finałów Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™ we Wrocławiu!
- Pozwólmy Księdze żyć po UEFA EURO 2012™: chwalmy się nią znajomym z innych miast, a w przyszłości pokażmy naszym wnukom!²⁴⁰

Wydanie książkowe oraz internetowa wersja pozwolą dostrzec mieszkańcom Wrocławia zalety ich miasta, wzbudzić dumę i radość. Jedyna w swoim rodzaju publikacja, popularna (podstawowy nakład powyżej 5000 szt.) i profesjonalnie wydana, będzie z całą pewnością źródłem wielu pozytywnych emocji, które w bezpośredni sposób przekładają się na wielowymiarowe pożądane efekty regionalne.

Rysunek 33. Księga 2012 powodów, by pokochać Wrocław



Rozdziały:

1. Wrocławianie
2. Historia
3. Kultura
4. Architektura
5. Pomniki i fontanny
6. Nauka
7. Sztuka
8. Biznes
9. Magiczne miejsca
10. Parki i ogrody
11. Krasnale
12. Kuchnia
13. Emocje
14. Ulice i place Wrocławia
15. Street art, czyli sztuka ulicy
16. Odra
17. Nocne życie
18. Sport
19. Mosty, wiadukty, kładki
20. Magiczne chwile
21. Varia

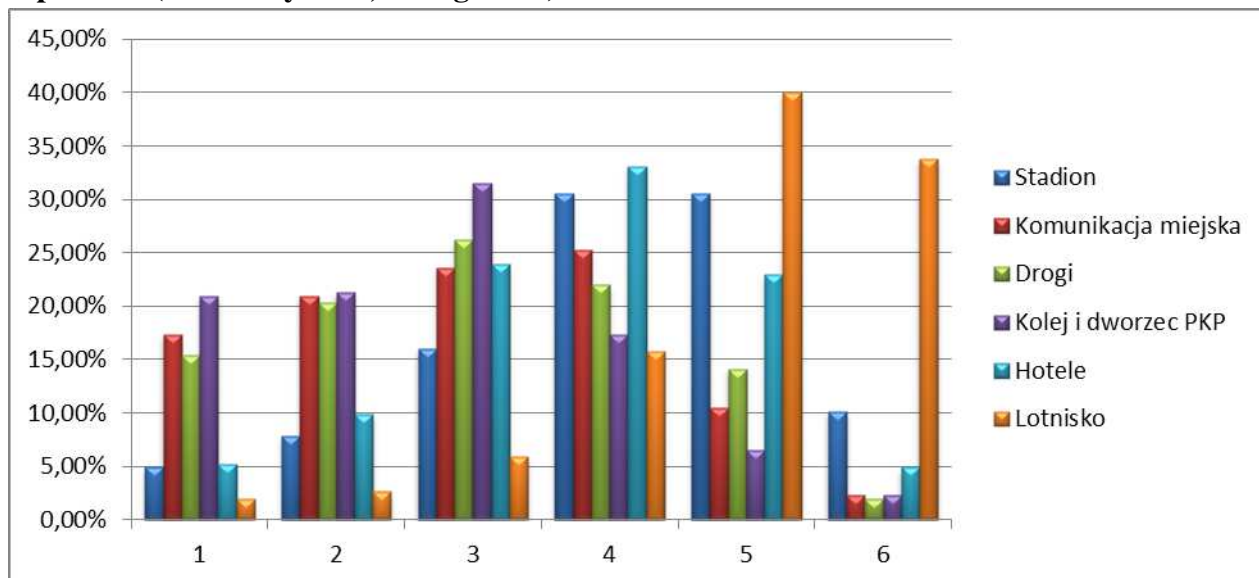
Źródło: www.ksiega2012powodow.pl (05.05.2012).

²⁴⁰ *Napiszmy razem książkę, jakiej świat nie widział!*, <http://ksiega2012powodow.pl/witamy/powod.php> (05.05.2012).

W celu oszacowania potencjalnego wpływu organizacji Mistrzostw Europy na tożsamość miejską i regionalną przeprowadzona została ankieta, która zbadała stosunek Wrocławian do EURO 2012™. Najważniejsze wyniki kwestionariusza przeprowadzonego na 383 osobach, w tym 79,63% z Wrocławia oraz 95% z Dolnego Śląska, przedstawione zostaną poniżej. W badaniu internetowym wzięło udział 67,62% mężczyzn, spośród wszystkich respondentów ponad 50% było w wieku od 20-30 lat, zaś niewiele poniżej 50% ma wyższe wykształcenie. W celu maksymalnego zróżnicowania grupy badawczej, link do ankiety został opublikowany na różnego rodzaju portalach tematycznych.

67,87% Wrocławian wyraża zainteresowanie przygotowaniem miasta do roli gospodarza Mistrzostw Europy. Świadczy to o ogromnej wadze, jaką mieszkańcy przywiązują do sportowej imprezy wszechczasów, jaka odbędzie się w ich sąsiedztwie. Tego typu społeczna kontrola jest także bardzo istotna z tego względu, iż podmioty realizujące inwestycje zdają sobie sprawę z dużych oczekiwań, co wzmacnia w nich dodatkową mobilizację. Wrocławianie śledzą przygotowania i oczekują rozpoczęcia wielkiej imprezy - spośród dominującej grupy, która interesuje się omawianym tematem, ponad 80% zamierza śledzić piłkarskie rozgrywki, w tym 65% na stadionie lub w strefie kibica na rynku. Publiczne oglądanie meczów piłkarskich, co zostało wielokrotnie potwierdzone, wzmacnia poczucie solidarności i wzmacnia emocje.

Wykres 23. Jak ocenia Pan/Pani stan przygotowań Wrocławia w poszczególnych aspektach (6-fantastycznie, 1-tragicznie)?

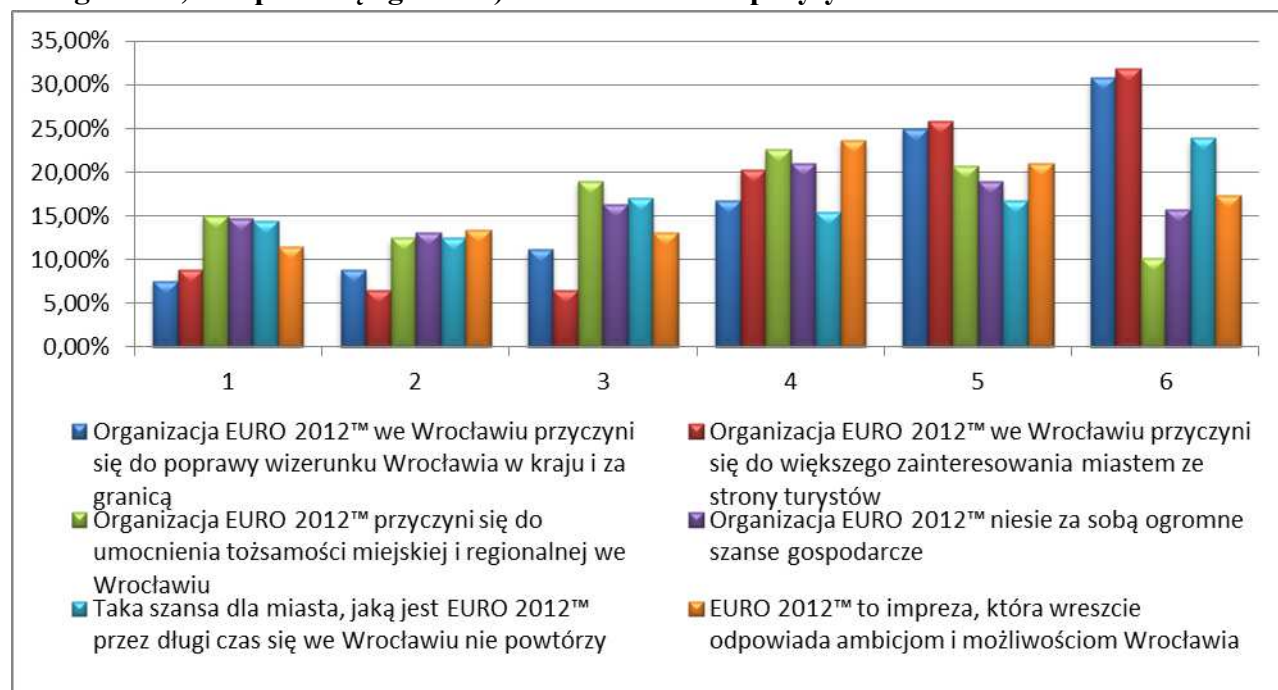


Źródło: Samodzielnie przeprowadzona ankieta (n=383).

63,93% mieszkańców Wrocławia jest dymnych z tego, że ich miasto organizuje EURO 2012™. Wysoki współczynnik tłumi głosy osób, które nie są dumne z tego faktu (jest ich o ponad połowa mniej). Ankietowani cenią sobie w szczególności stadion i lotnisko, co

widać na wykresie 23. Za przyzwoite uznaje się również miejskie hotele. Stosunkowo niska ocena kolei i dworca PKP wynika z faktu, iż ankieta została przeprowadzona przed otwarciem remontowanego dworca kolejowego, w okresie wzmożonych utrudnień dla pasażerów na placu budowy. Wcześniejszy opis przebudowy, której efekty zostaną zaprezentowane publicznie na początku czerwca, z całą pewnością odwróci tendencję i rozkład głosów będzie raczej zmierzał ku strukturze reprezentowanej przez lotnisko i Stadion Miejski. Zdecydowanie najgorzej oceniane są wrocławskie drogi i komunikacja miejska, jednak należy obiektywnie przyznać, że także w tym zakresie dużo się przed EURO 2012™ we Wrocławiu zmieniło. Drogi są stale remontowane, zaś plany obsługi pasażerskiej komunikacją miejską w trakcie Mistrzostw Europy zostały starannie dopracowane. Podkreślić należy także, iż spośród osób, które przyznały najniższe oceny (1 lub 2) wrocławskiej komunikacji miejskiej lub drogom, ponad 70% nie interesuje się przygotowaniem miasta do Mistrzostw. Osoby, które są szczerze zainteresowane rolą miasta jako gospodarza sportowej imprezy, oceniały omawiane aspekty znacznie lepiej. Mimo wszystko dwa elementy niezbędne w ramach społecznego funkcjonowania, na które zwracają miejscowi, powinny ulec znacznej poprawie. Głosy mieszkańców stanowią jednak najlepszy wyznacznik jakości miasta.

Wykres 24. Jak bardzo zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami (1- w ogóle się nie zgadzam, 6- w pełni się zgadzam) – sformułowania pozytywne

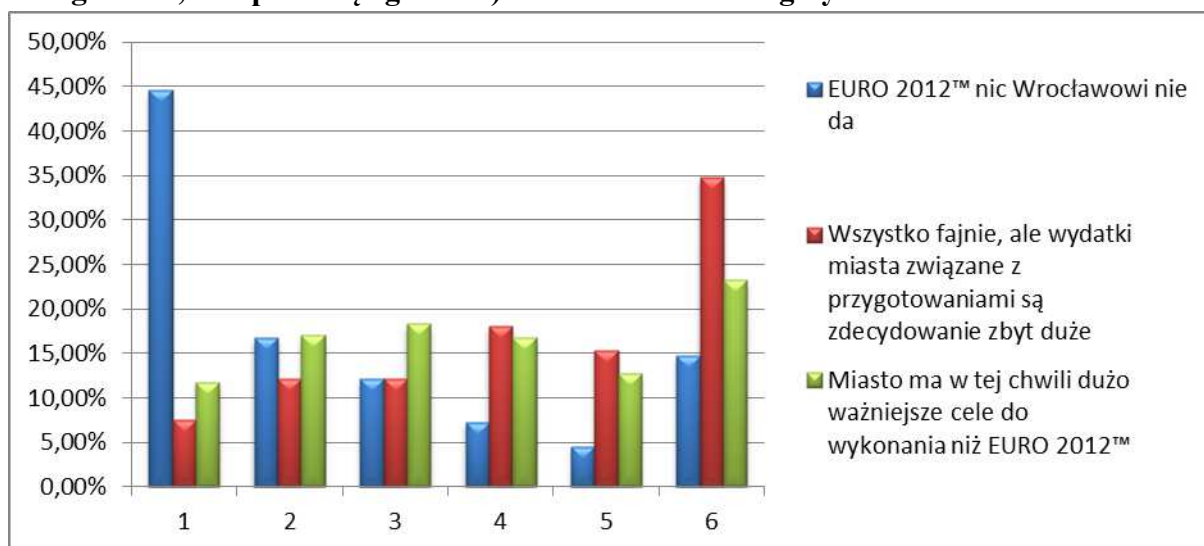


Źródło: Samodzielnie przeprowadzona ankieta (n=383).

O tym, iż mieszkańcy są dumni ze swojego miasta jako organizatora EURO 2012™ świadczy także fakt, iż jedynie Gdańsk jest ich zdaniem do tej roli lepiej przygotowany niż Wrocław. Zaskakuje przede wszystkim niższa pozycja Warszawy, która jako stolica posiada

wszelkie argumenty by podolać organizacji Mistrzostw. Według ankietowanych, Mistrzostwa Europy we Wrocławiu są dla stolicy Dolnego Śląska wielką szansą, która przyczyni się do poprawy wizerunku za granicą, a także większego zainteresowania ze strony turystów. W obu przypadkach zgadza się z tą tezą (oceny 4, 5, 6) ponad 80% osób. Mieszkańcy zgodnie twierdzą, iż szansa taka może się długo nie powtórzyć, a więc należy zrobić wszystko, by ją wykorzystać. Z pewnością zmobilizuje to ich do wspólnego działania w dobrej sprawie i jak najlepszego przyjęcia gości z zagranicy. Uwagę zwracają też krytyczne głosy, które mówią o tym, iż wydatki związane z przygotowaniem są zdecydowanie zbyt duże (prawie co trzeci ankietowany się z tą tezą w pełni zgadza). Spośród osób, które udzieliły tej odpowiedzi, aż 71,05% popiera swój negatywny obraz zgadzając się ze stwierdzeniem, iż Wrocław ma obecnie znacznie ważniejsze cele i zadania, a 57% twierdzi, że EURO 2012™ nic Wrocławowi nie da. Filtrowanie wyników pozwala na zarysowanie charakteru osoby, która nie popiera organizacji Mistrzostw we Wrocławiu. Jest to osoba wyjątkowo uprzedzona do tego pomysłu, od początku nie będąca jego zwolennikiem (60% badanej grupy), nie docenia ona absolutnie żadnej z inwestycji miejskich (niespotykane w innych grupach skupienie wokół wartości 1 i 2 w ocenie stanu przygotowań w konkretnych aspektach), nie jest zainteresowana przygotowaniem i nie planuje oglądać Mistrzostw. Głosy te należy więc uznać za opinie osób sfrustrowanych i skrajnie negatywnie nastawionych do EURO 2012™ we Wrocławiu, nie oceniających obiektywnie stanu przygotowań (oceny 1 i 2 dla nowego stadionu i lotniska absolutnie nie odpowiadają nawet najbardziej krytycznym, lecz obiektywnym głosom).

Wykres 25. Jak bardzo zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami (1- w ogóle się nie zgadzam, 6- w pełni się zgadzam) – sformułowania negatywne



Źródło: Samodzielnie przeprowadzona ankieta (n=383).

Ciekawego wymiaru analizie nadaje porównanie jej z wynikami podobnych pytań, jakie zostały zadane w Norymbergii przed organizacją Mistrzostw Świata w piłce nożnej²⁴¹. Co interesujące, Wrocławianie w znacznie większym stopniu dostrzegają szanse jakie niesie za sobą przeprowadzenie w mieście turnieju finałowego wielkoformatowej imprezy. Dla przykładu, aż 50% Norymberczyków twierdziło, iż miasto ma ważniejsze sprawy na głowie – twierdzi tak jedynie co 3 mieszkańiec Wrocławia. Tylko 17% osób z polskiego miasta zgadza się w pełni z tezą, że EURO 2012™ nic Wrocławowi nie da – podobnie twierdziło aż 41% Niemców. Dane te zyskują jeszcze bardziej optymistycznego wymiaru gdy zestawia się je z opiniami, jakie panowały po Mistrzostwach Świata w 2006 roku – rozgrywki sportowe w Niemczech zostały uznane za niepowtarzalny zryw krajowego oraz regionalnego patriotyzmu - powstał nawet film „*Deutschland. Ein Sommermärchen*” („Niemcy. Letnia Bajka”), który upamiętniał wspaniałe chwile nie tylko dla niemieckiej piłki, lecz przede wszystkim dla scalonego społeczeństwa.

Film promujący Wrocław jako organizatora EURO 2012™ odbiera w pozytywnym świetle aż 70% mieszkańców miasta²⁴². Zestawienie miejsca własnego zamieszkania z piłkarskimi rozgrywkami, jakie odbędą się w czerwcu 2012 roku spotyka się z dobrym odbiorem, nacechowanym przyjemnymi określeniami i uczuciami. Tylko 11,51% osób czuje po obejrzeniu materiału filmowego wstyd, prym w tej grupie wiodą, co mało zaskakujące, osoby, które nie interesują się przygotowaniami i od początku były przeciwne przyznaniu Mistrzostw miastu.

Wreszcie ponad 90% ankietowanych nie wierzy iż reprezentacja Polski dotrze do półfinału rozgrywek, co więcej, prawie 73% spośród nich nie wierzy nawet w wyjście z fazy grupowej. Paradoksalnie jest to kolejna dobra informacja, która daje możliwości do wzbudzenia pozytywnego zaskoczenia w razie powodzenia polskich piłkarzy. Niski poziom wymagań, zaakcentowany przez wyniki ankiety, nie stanowi ryzyka pojawienia się negatywnych emocji w postaci frustracji, niespełnionych nadziei oraz zawodu w przypadku złych wyników polskiej kadry.

Reasumując, Mistrzostwa Europy we Wrocławiu, oprócz swego niewątpliwego oddziaływania na szeroko pojęte aspekty gospodarcze, wpłynąć mogą także w dużym stopniu na rozwój poczucia tożsamości miejskiej i regionalnej. Jak wskazuje ankietę, wielu mieszkańców nie zdaje sobie z tego sprawy, lecz w rzeczywistości tego typu miękko wyrażane emocje nie zawsze są zauważalne z punktu widzenia zwykłego obywatela.

²⁴¹ *Überwiegend Zustimmung für die WM 2006 in Nürnberg*, „Nürnberger Statistik Aktuell“ 2004 nr 5, s. 2.

²⁴² Materiał filmowy, przygotowany przez UEFA dostępny jest pod adresem http://www.youtube.com/watch?v=qeXwxBTTPMk&feature=player_embedded (05.05.2012).

Kilkanaście dni sportowego święta w mieście, ale także wieloletnie inwestycje przygotowawcze są dobrze odbierane przez mieszkańców. Abstrahując od potencjalnych efektów ekonomicznych wynikających ze wzmożonego poziomu zadowolenia, trudnych do wychwycenia, w trakcie jak i po EURO 2012™ miasto jako zbiór ludności może być o wiele szczęśliwsze niż w razie normalnego biegu historii, bez wpływu Mistrzostw. Krótkotrwały efekt wzmożonej dumy z roli miasta i regionu oraz długotrwały wpływ na jakość życia, jak wskazuje powyższy wywód, nie powinien być pomijany zarówno na poziomie analiz ex ante jak i sumarycznej oceny po Mistrzostwach. Nie można też zapominać o pośrednich wpływach na poczucie dumy i społecznej identyfikacji, jakie niosą za sobą przygotowania do EURO. Najdoskonalszym przykładem są mecze Śląska Wrocław na nowym stadionie. Spotkania piłkarskie będące dla fanów niewątpliwie bardzo dobrym sposobem do zacieśniania wspólnych, lokalnych więzi jako kibiców miejskiej reprezentacji, wzmagają poczucie bliskiej wspólnoty, wierności i oddania. W 9 dotychczasowych meczach klubowej drużyny na nowoczesnym Stadionie Miejskim średnia frekwencja wyniosła 24553 osoby²⁴³. Dość podkreślić, w ramach podsumowania, iż średnia frekwencja dla 9 ostatnich meczów na starym stadionie przy ulicy Oporowskiej wynosiła 7596, a więc była ponad trzykrotnie niższa.

Rysunek 34. Nowy stadion, nowe emocje. Wejdź do gry z całą rodziną

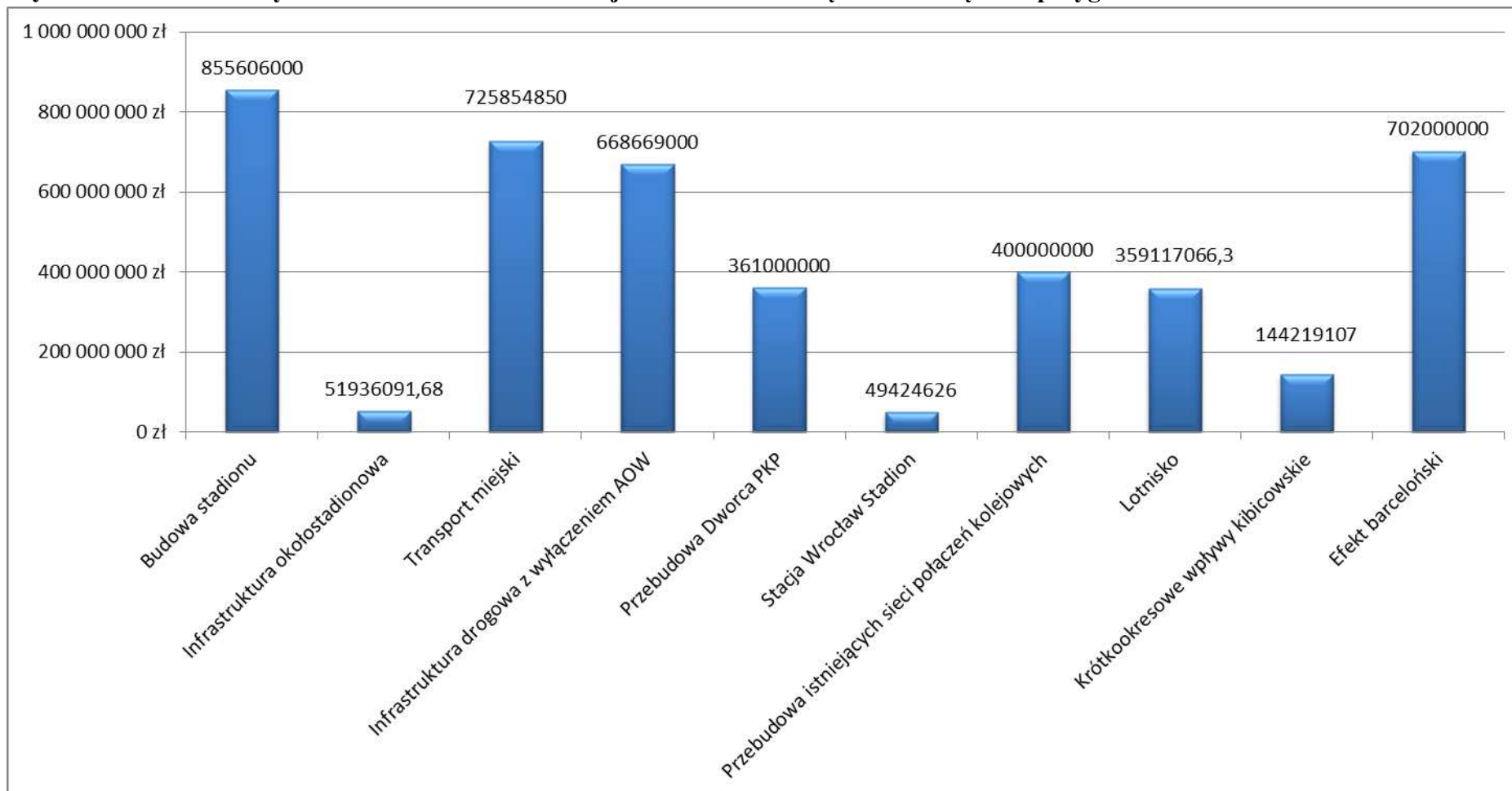


Źródło: www.wroclaw.gazeta.pl

²⁴³ Obliczenia własne na podstawie danych dostępnych na portalu www.90minut.pl.

3.4. EURO 2012 we Wrocławiu – bilans ogólny

Przedstawienie bilansu ogólnego organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej ma charakter poglądowy i nie należy go traktować jako salda wpływów i wydatków. Wszak za koszt przygotowań trudno uznać realizację projektów, które w mieście były wyczekiwane od dawna i posłużą lokalnej społeczności przez wiele kolejnych dziesięcioleci. Budowa Autostradowej Obwodnicy Wrocławia, przebudowa Dworca Głównego, czy też budowa nowego terminalu lotniska to inwestycje, których potrzeby zrealizowania były omawiane publicznie przed wstępną fazą aplikacyjną miasta. Nie mniej, z całą pewnością UEFA EURO 2012™ przyczyniła się do szybszej realizacji tych projektów, większej mobilizacji podmiotów zamawiających i wykonujących, a także, w pewnych przypadkach, do zmiany pierwotnych planów, w tym zwiększenia funkcjonalności, w ramach poszczególnych obiektów. Naturalnie wyróżnić można inwestycje, które z całą pewnością nie powstałyby, gdyby nie UEFA EURO 2012™, jak chociażby Stadion Miejski, lecz w gestii niniejszej analizy nie leży przyczynowo-skutkowe rozpatrywanie zasadności poszczególnych pozycji oficjalnej listy kluczowych inwestycji miasta Wrocławia przed EURO 2012™. Dokument o którym mowa został zaakceptowany na wielu szczeblach władzy publicznej (w tym na szczeblu centralnym) w związku z tym należy go uznać za dane źródło informacji, nie podlegające subiektywnej ocenie. Podobną formę badań przyjęto zresztą dla wszystkich innych globalnych imprez sportowych – opierają się one na oficjalnych, publicznych wykazach i publikacjach, zaś wsparte są dodatkową wiedzą wykraczającą poza ten materiał. Oddziaływania wielkoformatowych imprez sportowych są na tyle szerokie, iż nie jest możliwie zestawienie wszystkich przychodów, a już w szczególności wydatków, których klasyfikacja może zostać w każdym wypadku podważona. W związku z tym w poniższych wersach przedstawione zostanie jedynie zestawienie wszystkich wcześniej uwzględnionych inwestycji poczynionych we Wrocławiu w związku z przygotowaniem miasta do EURO 2012™, a także potencjalnych wpływów krótko- i długookresowych związanych ze wzmożonym ruchem turystycznym, jako konsekwencją organizacji imprezy sportowej. Umieszczenie poszczególnych pozycji na jednym schemacie pozwoli zaś na indywidualne porównanie przychodów związanych z wydatkami kibiców z wydatkami miasta, które oficjalnie zaliczane są do „wydatków EURO”. Dopiero własna, subiektywna analiza obu stron rachunku pozwoli zwrócić uwagę na ogólny stopień oddziaływań organizacji Mistrzostw Europy na gospodarkę miasta Wrocławia, a więc podstawowe zagadnienie niniejszej pracy.

Wykres 26. Kluczowe wydatki infrastrukturalne w województwie dolnośląskim w związku z przygotowaniem do UEFA EURO 2012™

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wcześniejszych analiz.

Ostatnim z elementów, mówiącym o ogólnym bilansie Mistrzostw Europy w piłce nożnej będzie opisanie wpływu EM na wielkość makroekonomicznego wskaźnika ekonomicznego, jakim jest PKB. W tym miejscu zaprezentowane zostaną wyniki przywoływanej wcześniej analizy wykonanej na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki²⁴⁴. Sukcesywne badania, jakie zostały przeprowadzone we wcześniejszych rozdziałach, wskazały na stosunkowo duże podobieństwo (biorąc pod uwagę duży horyzont czasowy pomiędzy oboma analizami) zarówno w rachunkach, jak i ostatecznych wynikach, względem raportu przygotowanego w 2010 roku. W związku z tym za końcowe implikacje, będące naturalnym ciągiem wcześniejszych obliczeń, uznać można uaktualnione szacunki grupy badawczej pod nadzorem Jakuba Borowskiego.

„Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™ na gospodarkę Polski” zakładał, iż regionalne zróżnicowanie wzrostu PKB w województwie dolnośląskim w latach 2008-2020 na skutek organizacji UEFA EURO 2012™ wyniesie 3 198 800 000 zł²⁴⁵. Wartość ta wymaga jednak krytycznej weryfikacji, gdyż wielkość wydatków, co zostało wcześniej wykazane, nie odpowiadała zakładanym szacunkom z roku 2010. Całkowita wielkość kluczowych wydatków infrastrukturalnych na Dolnym Śląsku, biorących pod uwagę także prognozowaną wielkość inwestycji prywatnych, miała wynosić zgodnie z raportem spółki PL.2012 12 985 000 000 zł. Tymczasem wcześniej przeprowadzone analizy wykazały, iż sam tylko koszt kluczowych inwestycji miejskich (nie uwzględniający robót budowlanych, dla których bodźcem było EURO 2012™, lecz które zostaną dokończone po Mistrzostwach) wyniósł na Dolnym Śląsku 7 799 438 542 zł. Przy zaufaniu danym PL.2012 mówiącym o kosztach prywatnych inwestycji, głównie sektora usług, zachowaniu współczynników mnożnikowych, a także uwzględnieniu wydatków po roku 2012, całkowita wielkość wydatków infrastrukturalnych związanych z UEFA EURO 2012™ w województwie dolnośląskim wynosi 11 560 000 000 zł²⁴⁶. Jest to kwota o 11% niższa, aniżeli prognozowana przez grupę badawczą, która działała pod redakcją Jakuba Boratyńskiego. Zmiana danych dotyczących wielkości nakładów infrastrukturalnych, a także wcześniej omawianych wydatków kibiców powoduje, iż regionalne zróżnicowanie wzrostu PKB w województwie dolnośląskim w latach 2008-2020 na skutek organizacji UEFA EURO 2012™ szacuje się na 2 950 001 000 zł. Wielkość ta jest

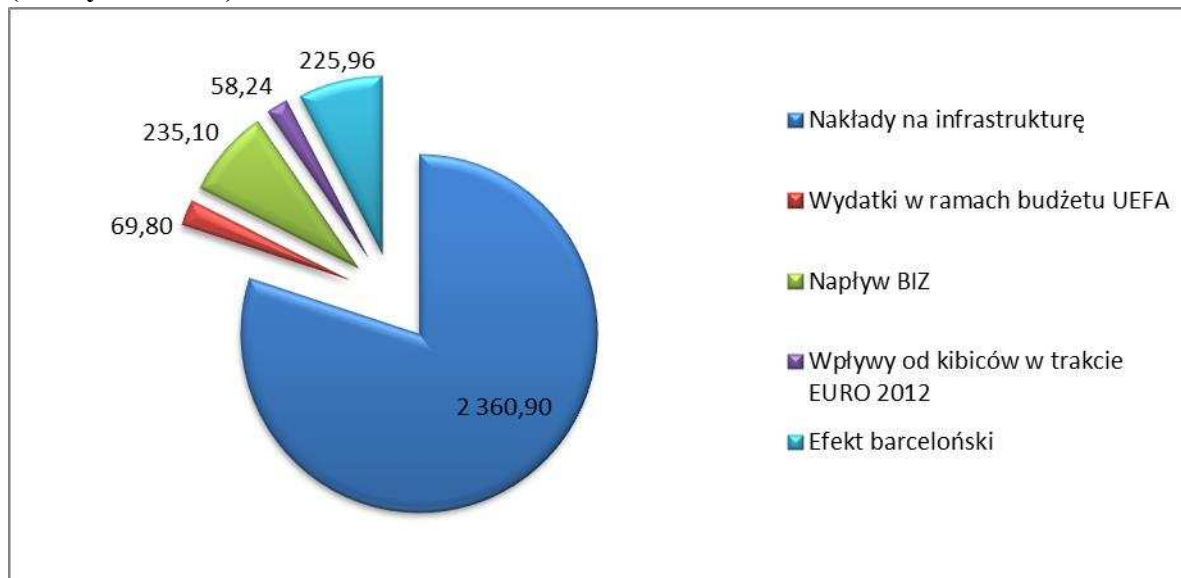
²⁴⁴ v J. Borowski i. in., *Raport na temat...*, op. cit., s. 154.

²⁴⁵ Ibidem, s. 163.

²⁴⁶ v. Ibidem, s. 155. Szczególną uwagę zwrócić należy na sposób obliczania tzw. mnożników nakładów infrastrukturalnych. Ze względu na wielorozdziałowe podejście do tematu, sposób obliczeń nie został bezpośrednio zaprezentowany powyżej.

konsekwencją wszystkich wcześniejszych analiz i jest zarazem najbardziej aktualnym szacunkiem, przeprowadzonym na miesiąc przed UEFA EURO 2012™.

Wykres 27. Regionalne zróżnicowanie wzrostu PKB w województwie dolnośląskim w latach 2008-2020 na skutek organizacji UEFA EURO 2012™ z podziałem na źródła (kwoty w mln zł)



Źródło: Obliczenia własne na podstawie J. Borowski (red.), *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™ na gospodarkę Polski*, PL.2012, Warszawa 2010, s. 163.

ZAKOŃCZENIE

Przyznanie Polsce prawa do organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™ przyjęte zostało ze zgodnym, bardzo dużym entuzjazmem. Wysokie oczekiwania gospodarcze, obok sportowych, wykształcone na podstawie wycinkowych relacji i korespondencji z krajów, które organizowały już imprezy sportowe o podobnym zasięgu, pozwalały przypuszczać, iż także w Polsce, w tym we Wrocławiu, przygotowania do Mistrzostw Europy przyczynić się mogą do dużych zmian gospodarczych oraz instytucjonalnych. Powyższa praca miała wykazać, jak szeroki zakres potencjalnych oraz faktycznych oddziaływań zauważalny jest w przypadku stolicy Dolnego Śląska. Dzięki obszernej analizie, biorącej pod uwagę wszystkie kluczowe aspekty badawcze, cel ten został całkowicie zrealizowany. Powyższa praca, ze względu na skalę badań, a także obszar terytorialny, stanowiąca pierwszą w Polsce analizę tego typu, wskazała na bezsprzeczne efekty EURO 2012™ we Wrocławiu w okresie bezpośrednio poprzedzającym Mistrzostwa.

Rozdział pierwszy w pełni potwierdził postawione wcześniej tezy, iż stale rosnące oddziaływanie współczesnych globalnych imprez sportowych na gospodarki krajów oraz regionów, ma realne znaczenie w kształtowaniu gospodarki, zarówno na poziomie mikro- jak i makroekonomicznym. Przytoczone przykłady Bragi, Norymbergii, Salzburga oraz Zurychu wskazały na zaskakująco dużą ilość inwestycji pozasportowych, realizowanych w konsekwencji przygotowań miast do roli gospodarza piłkarskiej imprezy. Omawiany rozdział zwrócił także uwagę na nowe formy oddziaływań, dotychczas nie poruszone w polskim piśmiennictwie, spośród których za istotne uznać należy chociażby niemierzalne efekty w postaci wzmożonego przepływu wiedzy lub wzrostu tożsamości regionalnej i krajowej. Niniejsza część pracy wskazała także na dwubiegunowe pojęcie dobrych oraz złych praktyk, zarówno w relacjach inwestorskich, jak i zarządzania obiektami w okresie po Mistrzostwach. Cenne z punktu widzenia dalszych badań informacje, dostarczyła także analiza *ex post* ruchu kibicowskiego, wynikającego z organizacji wielkoformatowej imprezy sportowej. Możliwość domknięcia późniejszych predykcji w rzeczywistych ramach potencjalnego ruchu wykształconych na bazie rozdziału 1, pozwoliła na uniknięcie późniejszego abstrakcjonizmu obliczeń. Na podstawie rozdziału 1 możliwym stało się wyodrębnienie czterech kluczowych tez, niezwykle istotnych z punktu widzenia dalszych rozważań:

- 1) Sukces ekonomiczny, w tym głównie wynikający ze wzmożonych wpływów turystycznych, uwarunkowany jest bezwzględnym sukcesem organizacyjnym będącym wypadkową sukcesu wizerunkowego.
- 2) Niski poziom rozwoju danego kraju bądź regionu – organizatora wielkoformatowej imprezy sportowej, oprócz niewątpliwie większych wymagań organizacyjnych oznacza także większe potencjalne pozytywne efekty infrastrukturalne oraz gospodarcze.
- 3) Główną rolę w sukcesie promocyjnym wynikającym z organizacji wielkoformatowej imprezy sportowej nie odgrywają celowe akcje reklamowe, lecz marketing szeptany.
- 4) Organizacja wielkoformatowej imprezy sportowej nie kończy się wraz z zakończeniem piłkarskich zmagania. Potencjalne efekty, a co za tym idzie także wymagania organizacyjne występują w każdym przypadku także po Mistrzostwach.

Rozdział drugi wskazał na rzeczywiście wysoki stopień rozwoju Wrocławia i województwa dolnośląskiego względem pozostałych regionów w Polsce. Najważniejsze dane z punktu widzenia dalszej analizy wskazały na pewne braki infrastrukturalne z punktu widzenia obsługi turystycznej w trakcie EURO 2012™, lecz na gruncie omawianego rozdziału wykształcił się również obraz miasta nowoczesnego, sprawnie zarządzanego oraz stale rozwijającego się. Zaskakujących informacji dostarczyła także analiza samodzielnie przeprowadzonych badań ankietowych – ogólnie rzecz biorąc Wrocław jest przez mieszkańców oraz osoby z zewnątrz postrzegany niezwykle pozytywnie i przyjaźnie. Ostatnią z istotnych informacji, niosącą pozytywny przekaz na wstępnym etapie badań jest fakt, iż kandydatura Wrocławia była bardzo skrupulatnie przygotowana, z dużym zaangażowaniem władz miejskich oraz regionalnych. Konsekwencja w realizacji założonego celu, a także wysoka jakość organizacji formalnej stanowiły na tym etapie cenny zasób informacji świadczący o profesjonalizmie wszelkich działań przygotowawczych.

Celem ostatniego z rozdziałów było wyjaśnienie zasięgu inwestycji związanych z przygotowaniem Wrocławia do EURO 2012™, a także przedstawienie innych potencjalnych efektów pozytywnych. Przeprowadzona analiza wskazująca na dużą kompleksowość poczynionych inwestycji budzi duży szacunek, mimo tego, iż część robót przełożona została na okres po Mistrzostwach. Nowy stadion oraz terminal lotniska, zmodernizowany Dworzec Główny oraz odnowione sieci połączeń tramwajowych, a także dziesiątki mniejszych inwestycji realnie wpłynęło na zmianę wizerunkową oraz funkcjonalną miasta. Należy także zwrócić uwagę na rewitalizację zaniedbanych dzielnic, które nabrały istotnego znaczenia w miejskim ciągu komunikacyjnym oraz gospodarczym.

Organizacja turnieju finałowego Mistrzostw Europy, co wykazały badania, niesie za sobą także wzmożone zainteresowanie turystyczne w krótkim oraz długim okresie. Pozytywny przekaz wsparty setkami godzin transmisji telewizyjnych, wielostronicowymi relacjami i reportażami w źródłach pisanych, może przyczynić się do zaistnienia we Wrocławiu trwałego efektu barcelońskiego, polegającego na znacznym wzroście liczby turystów po sportowym wydarzeniu. Z całą pewnością wydarzeniem, które spowoduje, iż nagły wzrost zagranicznych gości we Wrocławiu będzie nader silnie odczuwalny, będzie organizacja w mieście World Games – Igrzysk Sportów Nieolimpijskich. Szacuje się, iż ze względu na to wydarzenie, przyznane miastu niejako w konsekwencji dobrego przygotowania do EURO 2012™, jednostkowy wzrost liczby turystów może wynieść nawet 400 000.

Abstrahując od pojęć czysto ekonomicznych, powyższy tekst dowiódł, iż organizacja EURO 2012™ przyczynić się może we Wrocławiu do zaistnienia niepopularnych efektów niemierzalnych, w tym wzrostu tożsamości miejskiej oraz gwałtownego przepływu wiedzy. Pojęcia te, bardzo rzadko poruszane we wszelakich analizach, zyskują na wartości w zestawieniu z przykładami historycznymi. Badania wykazały, iż mieszkańcy miast, w których zorganizowano Mistrzostwa Świata bądź Europy w piłce nożnej, finał Super Bowl, lub Igrzyska Olimpijskie, stali się zwyczajnie szczęśliwsi, w krótkim, a nawet długim okresie. Przedstawiciele odpowiednich instytucji zaangażowanych w przygotowania zwracali z kolei uwagę na bezcenne lekcje i doświadczenie nabyte w trakcie realizacji kolejnych inwestycji. Cieszy indywidualna świadomość szansy i wynikających z niej korzyści, a także chęć nauki ze strony osób pilotujących przygotowania.

Powyżej zarysowane efekty organizacji we Wrocławiu Mistrzostw Europy w piłce nożnej tworzą trwałe dziedzictwo Mistrzostw. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż organizacja tak dużej imprezy nie kończy się wraz z ostatnim gwizdkiem piłkarskich zmagania. Konsekwentnie kontynuowane działania po EURO 2012™ stać się mogą źródłem kolejnych wpływów, nierzadko, jak chociażby w przypadku wpływów turystycznych, przerastających swą skalą efekty w trakcie samej imprezy. W końcowej ocenie salda wpływów i wydatków należy jednak pamiętać o chłodnej głowie i typowych zależnościach przyczynowo – skutkowych. Praktyka udokumentowana powyżej wskazała na przypadki nadmiernego entuzjazmu i subiektywizmu w sporządzaniu wykazów wpływów EURO. Tylko chłodne rozumowanie, w zależności od możliwości indukcyjne bądź dedukcyjne, wskazać może rzeczywisty wpływ organizacji Mistrzostw Europy na poszczególne obszary funkcjonowania państwa, podmiotów prywatnych oraz całości krajowego i lokalnego społeczeństwa.

Literatura

Pozycje zwarte:

1. Adamczewski P., *Słownik Informatyczny*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2005.
2. Ahlert G., *What does Germany expect to gain from hosting the 2006 Football World Cup – Macroeconomic and Regionaleconomic Effects*, Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung, Osnabrück 2005.
3. Bagiński E., Damurski Ł., *Wizerunek Wrocławia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009.
4. Brenke K., Wagner G. G., *Zum volkswirtschaftlichen Wert der Fussball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland*, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin 2007.
5. Byszewska-Dawidek M. i.in., *Turystyka Polska w 2008 roku – Układ regionalny*, Departament Turystyki Ministerstwa Sportu i Turystyki, Warszawa 2009.
6. Cadima Ribeiro J. i.in., *UEFA EURO 2004 Tourism Impact Analysis*, Working Paper NIPE WP 14/2004, University of Minho, December 2004.
7. Cadima Ribeiro J. i.in., *UEFA Euro 2004 visitors analysis*, Working Paper NIPE WP 15/2004, University of Minho, December 2004.
8. Chadam J., *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych*, Difin, Warszawa 2012.
9. Coates D., B. R. Humphreys, *The Economic Impact of Postseason Play in Professional Sports*, University of Maryland Baltimore Country, Baltimore 2001.
10. Daszkiewicz N., Wasilczuk J. E., *EURO 2012. Czy mała firma na Pomorzu może zyskać?*, VM Media, Gdańsk 2010.
11. Duquette J. J., *Regulating the National Pastime. Baseball and Antitrust*, Präger Publishers, Westport 1999.
12. Dutkiewicz R., *Nowe Horyzonty*, Rosner i Wspólnicy, Warszawa 2006.
13. Dziechciarz J., *Ekonometria. Metody, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.
14. Felderer B. (i in.), *Sport und Ökonomie in Europa - Ein Tour d` Horizon*, SportsEconAustria, Wien 2006.
15. Fleischer M., *Kognitywny wizerunek Wrocławia*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
16. Hermanns A., Riedmüller F. (red.), *Management – Handbuch. Sport-Marketing*, Verlag Vahlen, München 2001.
17. *Hotele na EURO 2012*, Europejski Fundusz Hipoteczny, Warszawa 2008.

18. Klasik A., *Kreatywne miasta i aglomeracje – studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
19. Korenik S., *Kształtowanie się Wrocławskiego Obszaru Metropolitalnego w warunkach integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
20. *Kronika sportu*, Wydawnictwo Kronika, Warszawa 1993.
21. Lijewski T. i in., *Geografia Turystyki Polski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
22. Luximon D., *Has Regional Economic Integration Promoted Trade In Southern Africa? The Spaghetti Trap*, University of Mauritius, Mauritius 2003.
23. Ładysz I., *Konkurencyjność obszarów metropolitalnych w Polsce na przykładzie wrocławskiego obszaru metropolitalnego*, CeDeWu, Warszawa 2009.
24. Markowska M., Strahl D., *Miejsce Polski w europejskiej przestrzeni regionalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
25. Markowski T., D. Drzazga, *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-gospodarczym i przestrzennym miast*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2008.
26. Mazur E., *Geografia turystyczna*, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
27. *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, tom 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
28. Nowicki M. i in., *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005.
29. Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów, a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2009.
30. Rütter H. i in., *Besucherbefragungen während und nach der UEFA EURO 2008™*, Rütter + Partner, Rüschlikon 2010.
31. Rütter H. i in., *Wirtschaftliche Wirkungen der UEFA EURO 2008™ in der Schweiz*, Rütter + Partner, Rüschlikon 2010.
32. Sardey Y., *Dolny Śląsk – Informator Gospodarczy*, Media Consulting Agency, Wrocław 2008.
33. Sznajder A., *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
34. Wasilczuk J. E., Zawadzki K., *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011.
35. Wojciechowski K., *Kronika Mistrzostw Europy 1960-2004*, Vesper, Poznań 2008.

36. Zawadzki K., *EURO 2012. Szanse i zagrożenia dla Pomorza. Analiza przypadku EURO 2004 w Portugalii*, VM Media sp. z o.o., Gdańsk 2010.
37. Żebrowska-Cielek J., *NUTS – nomenklatura jednostek terytorialnych do celów statystycznych*, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2001.
38. Żurowska J. (red. nauk.), *Problemy transportu związane z organizacją Mistrzostw Europy w piłce nożnej EURO 2012*, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników. Komunikacji, Kraków 2008.

Biuletyny i raporty:

1. *100 dni do UEFA EURO 2012™ - Raport ze stanu przygotowań do organizacji UEFA EURO 2012™ we Wrocławiu*, Biuro ds. EURO 2012™.
2. Borowski J. (red.), *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™ na gospodarkę Polski*, PL.2012, Warszawa 2010.
3. Cadima Ribeiro J. (coord.), *Avaliação do impacto económico do Euro 2004: relatório final*, Universidade do Minho, Braga 2004.
4. *Fußball-WM 2006. Abschlussbericht der Bundesregierung*, Bundesregierung, Berlin 2006.
5. Garcia A. (coordenador), *EURO/2004 – Relatório de Auditoria (2.ª fase) – N.º 37/2005 – 2ª SECÇÃO*, Lisbon 2005.
6. Helmenstein C., Kleissner A., *Volkswirtschaftliche Effekte der UEFA EURO 2008 in Österreich*, Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftskammer Wien, Wien 2008.
7. Kazimierczak M., *Finansowanie organizacji EURO 2004 przez Portugalię – wnioski dla Polski*, Biuletyn ZPORR, 2007.
8. *Program Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2005.
9. Prokopowicz A. i. in., *Koncepcja obsługi komunikacyjnej dla UEFA EURO 2012™ we Wrocławiu – raport końcowy*, Gmina Wrocław, Warszawa 2008.
10. *Raport z przygotowań rekomendowanych centrów pobytowych do przyjęcia drużyn narodowych podczas Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™*, PL.2012, Warszawa 2009.
11. *Raport. Miasta – gospodarze Mistrzostw Europy w piłce nożnej*, Press Service Monitoring Mediów, Poznań 2012.

12. *Sprawozdanie z realizacji przedsięwzięć EURO 2012*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2010.
13. *Stan przygotowań polskiej infrastruktury kolejowej do EURO 2012*, PKP PLK S.A., Warszawa 2010.
14. *UEFA European Football Championship Final Tournament 2012. Phase I. Bid Requirements*, UEFA, 2007.

Czasopisma:

1. *Eurostudniówka*, Newsweek, 2012, nr 9.
2. Jedliński S., *Koncepcja obsługi komunikacyjnej piłkarskich Mistrzostw Europy EURO 2012 w Warszawie*, Transport Miejski i Regionalny, 2008, nr 2.
3. Preuss H., *The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies*, Journal of Sport and Tourism, November 2007, vol. 12.
4. Środa M., *Europrostitucja 2012*, Wprost, 2012, nr 3.
5. *The Letzigrund Stadium in facts and figures*, Letzigrund Stadium, Zurich 2007.
6. *Überwiegend Zustimmung für die WM 2006 in Nürnberg*, Nürnberger Statistik Aktuell, 2004, nr 5.
7. *UEFA EURO 2012 official mascots*, Alive – UEFA publication, 2010, nr 2.
8. *UEFA EURO 2012™ logo and slogan launch*, Alive – UEFA publication, 2010, nr 1.

Źródła internetowe:

1. www.2012.wroc.pl
2. www.90minut.pl
3. www.abc-ekonomii.net.pl
4. www.airport.wroclaw.pl
5. www.akademiaeuro.pl
6. www.aysps.gsu.edu
7. www.bfs.admin.ch
8. www.cos.pl
9. www.destatis.de
10. www.drogi.inzynieria.com
11. www.dwup.pl
12. www.dzielnicewroclawia.pl
13. www.encyklopedia.pwn.pl

14. www.fcn.de
15. www.finance.yahoo.com
16. www.football-pictures.net
17. www.forbes.pl
18. www.furiousmiles.com
19. www.gazetawroclawska.pl
20. www.gddkia.gov.pl
21. www.goalkeeping.com
22. www.google.com/adplanner
23. www.ground-hopping.net
24. www.ine.pt
25. www.jelonka.com
26. www.jg24.pl
27. www.kasperkowo.com
28. www.kompasinwestycji.pl
29. www.ksiega2012powodow.pl
30. www.kubiss.de
31. www.kurierkolejowy.eu
32. www.manutd.com
33. www.masterplan.2012.org.pl
34. www.mice.pl
35. www.mmpoznan.pl
36. www.mpk.wroc.pl
37. www.mrr.gov.pl
38. www.muratorplus.pl
39. www.nuernberg.de
40. www.ozone.com.pl
41. www.polskatimes.pl
42. www.press-service.com.pl
43. www.przetargi.money.pl
44. www.redbulls.com
45. www.rynek-kolejowy.pl
46. www.scbraga.pt
47. www.sport.pl
48. www.sportbild.bild.de
49. www.stadion-nuernberg.de
50. www.stadiony.net
51. www.stadiony-swiata.pl

52. www.stat.gov.pl
53. www.statistik.arbeitsagentur.de
54. www.statistik.at
55. www.sueddeutsche.de
56. www.transfermarkt.de
57. www.trzebnica.pl
58. www.tuwroclaw.com
59. www.uefa.com
60. www.uk.reuters.com
61. www.um.jeleniagora.pl
62. www.wi.wroc.pl
63. www.wolnadroga.pl
64. www.worldgames2017.pl
65. www.wprost.pl
66. www.wro2016.pl
67. www.wroclaw.pl
68. www.wroclawnowyglowny.pl
69. www.wybory2010.pkw.gov.pl
70. www.zdium.wroc.pl

Inne:

1. Ahlert G., FIFA World Cup Germany 2006™: Perspectives for Tourism – Materiały konferencyjne seminarium naukowego jakie odbyło się 8 Maja 2006 w Lizbonie.
2. *Fazit der FIFA WM 2006™ Image und wirtschaftliche Effekte* – broszura niemieckiej organizacji turystycznej.
3. Galewski T., *Ekstrapolacja danych*, Materiały z wykładów.
4. *Resolution on the broadcasting of sports events*, European Parliament, 22 May 1996, OJEC of 10 June 1996 No C 166: 109-111; v. *Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms*, European Parliament, 4 November 1950, CETS nr 005.
5. Uchwała Rady Miejskiej Wrocławia nr XXXVIII/2453/05 z dnia 19.05.2005 r.
6. *UEFA EURO 2012™ - promotion of the event by Host City Wrocław*, dokument wewnętrzny biura ds. EURO 2012™ we Wrocławiu.

Spis tabel

Tab. 1. Cechy wielkoformatowych imprez sportowych oraz zjawiska im sprzyjające.....	12
Tab. 2. Dane wyjściowe oraz odległość euklidesowa Wrocławia i miast – gospodarzy Mistrzostw Europy EURO 2004™ w Portugalii.....	27
Tab. 3. Dane wyjściowe oraz odległość euklidesowa Wrocławia i miast – gospodarzy Mistrzostw Świata FIFA WM 2006™ w Niemczech.....	27
Tab. 4. Dane wyjściowe oraz odległość euklidesowa Wrocławia i miast – gospodarzy Mistrzostw Europy EURO 2008™ w Austrii i Szwajcarii.....	28
Tab. 5. Najważniejsze aspekty umowy zawartej pomiędzy S.C. Braga a Miastem Braga regulującej kwestię tzw. praw stadionowych.....	30
Tab. 6. Grupy kibicowskie podczas EURO 2008™ w regionie Zurych	42
Tab. 7. Miasta – gospodarze Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™.....	45
Tab. 8. Lista reprezentacji zakwalifikowanych do turnieju finałowego UEFA EURO 2012™.....	47
Tab. 9. Zmienność w czasie podstawowych danych ekonomicznych, gospodarczych oraz infrastrukturalnych miasta Wrocław bezpośrednio przed rozpoczęciem przygotowań do EURO 2012.....	56
Tab. 10. Obiekty zainteresowania turystycznego we Wrocławiu i Dolnym Śląsku.....	75
Tab. 11. Wielkość oraz jakość bazy noclegowej województwa dolnośląskiego na tle innych regionów Polski (kolorową czcionką województwa goszczące EURO 2012™).....	79
Tab. 12. Centra pobytowo-treningowe na terenie województwa dolnośląskiego.....	89
Tab. 13. Lista inwestycji w Trzebnicy, jako kandydata do miana oficjalnego Centrum Treningowo-Pobytoowego EURO 2012™.....	92
Tab. 14. Najważniejsze prace wykonane w ramach poszczególnych obszarów inwestycyjnych.....	114
Tab. 15. Nowe hotele. Wrocław 2008-2012.....	121
Tab. 16. Potencjalny wpływ EURO 2012™ na branżę hotelarską we Wrocławiu mierzony odchyleniami od trendu historycznego.....	124
Tab. 17. Wysokość dodatkowych przychodów z turystyki w Polsce oraz województwie dolnośląskim związanych z UEFA EURO 2012™ w Polsce.....	130
Tab. 18. Dodatkowe przychody z turystyki w województwie dolnośląskim w związku z przyjazdem kibiców zagranicznych na UEFA EURO 2012™ w Polsce – wartości skorygowane.....	135
Tab. 19. Liczba projektów realizowanych na potrzeby UEFA EURO 2012™.....	146

Spis wykresów

Wyk. 1. Liczba miast starających się o organizację letnich Igrzysk Olimpijskich w latach 1976-2016.....	11
Wyk. 2. Wydatki związane z budową infrastruktury na EURO 2004 w Bradze (kwoty w mln euro).....	31
Wyk. 3. Źródła finansowania budowy infrastruktury na EURO 2004 w Bradze (kwoty w mln euro).....	32
Wyk. 4. Koszty przebudowy stadionu miejskiego w Norymberdze wraz z źródłami ich finansowania.....	35
Wyk. 5. Przychody związane ze wzmożonym ruchem turystycznym i kibicowskim.....	36
Wyk. 6. Liczba turystów w regionie Salzburg w latach 1995-2011.....	37
Wyk. 7. Przychody oraz efekty crowding-out związane z organizacją w regionie Salzburg Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2008™ (kwoty w mln euro).....	38
Wyk. 8. Bezwzględne przeciętne wydatki kibica podczas UEFA EURO 2008™ w regionie Zurych (kwoty w euro).....	43
Wyk. 9. Kwota wydatków budżetu miasta Wrocław według ich rodzajów w latach 2004-2008.....	58
Wyk. 10. Ranking Atrakcyjności Inwestycyjnej Województw 2005-2009.....	60
Wyk. 11. Pozycja rankingowa województwa dolnośląskiego według zmiennych w latach 2005-2009.....	61
Wyk. 12. Odpowiedzi „pozytywne i neutralne” oraz „negatywne” w obrazie wizerunku miasta Wrocław w roku 2008 według wieku respondentów (n=597).....	64
Wyk. 13. „Czy lubi Pan/Pani miasto Wrocław?” według wieku – ankieta wśród mieszkańców Wrocławia przeprowadzona w roku 2007 (n=3283).....	67
Wyk. 14. „Jak określiłaby Pani/Pan w kilku słowach miasto Wrocław” – ankieta wśród mieszkańców Wrocławia przeprowadzona w roku 2007 (n=3245).....	68
Wyk. 15. „Które części, fragmenty miasta Wrocławia najbardziej się Pani/Panu podobają?” - ankieta wśród mieszkańców Wrocławia przeprowadzona w roku 2007 (n=3275).....	70
Wyk. 16. Inwestycje drogowe Wrocławia będące bezpośrednim efektem organizacji w mieście UEFA EURO 2012™.....	109
Wyk. 17. Koszty inwestycji kolejowych zrealizowanych na Dolnym Śląsku w konsekwencji przyznania Wrocławowi prawa do organizacji UEFA EURO 2012™.....	116
Wyk. 18. Ilość hoteli *, ** oraz ***** we Wrocławiu w latach 1995-2007.....	123

Wyk. 19. Czy planuje Pan/Pani przyjechać do Polski w trakcie EURO 2012™?	133
Wyk. 20. Deklarowana długość pobytu kibiców z Rosji, Czech oraz Grecji	134
Wyk. 21. Jak zamierza Pan/Pani spędzać czas w trakcie pobytu w Polsce?	139
Wyk. 22. Czy ma Pan/Pani jakiegokolwiek obawy, związane z przyjazdem do Polski?	141
Wyk. 23. Jak ocenia Pan/Pani stan przygotowań Wrocławia w poszczególnych aspektach (6-fantastycznie, 1-tragicznie)?	150
Wyk. 24. Jak bardzo zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami (1- w ogóle się nie zgadzam, 6-w pełni się zgadzam) – sformułowania pozytywne	151
Wyk. 25. Jak bardzo zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami (1- w ogóle się nie zgadzam, 6-w pełni się zgadzam) – sformułowania negatywne	152
Wyk. 26. Kluczowe wydatki infrastrukturalne w województwie dolnośląskim w związku z przygotowaniem do UEFA EURO 2012™	156
Wyk. 27. Regionalne zróżnicowanie wzrostu PKB w województwie dolnośląskim w latach 2008-2020 na skutek organizacji UEFA EURO 2012™ z podziałem na źródła (kwoty w mln zł)	158

Spis schematów

Sch. 1. Rodzaje sportu ze względu na cel jego uprawiania i cechy sportowców.....	10
Sch. 2. Płaszczyzny służące do opisanie oddziaływania wielkoformatowych imprez sportowych na gospodarkę.....	14
Sch. 3. Dedukcyjny opis hipotetycznego zjawiska „spadku bezrobocia we Wrocławiu”.....	15
Sch. 4. Zmodyfikowana kostka efektu długookresowego.....	16
Sch. 5. Pozytywne i negatywne efekty organizowania imprezy wymieniane w literaturze, z podziałem na mierzalne i niemierzalne.....	18
Sch. 6. Najpopularniejsze metody mierzenia efektów długookresowych.....	20
Sch. 7. Zastosowanie podejścia „góra-dół”.....	24
Sch. 8. Struktura organizacyjna Miasta Wrocław w kontekście przygotowań do EURO 2012™.....	52
Sch. 9. Struktura Dolnośląskiego Komitetu Organizacyjnego.....	53
Sch. 10. Elementy o potencjalnym wpływie na daną wielkość dodatkowych przychodów z turystyki w latach 2012-2020.....	138
Sch. 11. Etapy podejmowania decyzji dotyczących wyjazdów turystycznych.....	140

Spis rysunków

Rys. 1. Stadion w Bradze.....	29
Rys. 2. EasyCredit Stadion w Norymberdze.....	34
Rys. 3. Stadion Wals-Siezenheim w Salzburgu.....	39
Rys. 4. Letzigrund Stadium.....	41
Rys. 5. Oficjalne maskotki oraz logo EURO 2012™.....	44
Rys. 6. Turystyka górską w województwie dolnośląskim – uwarunkowania naturalne.....	72
Rys. 7. Przykładowe obiekty turystyczne Wrocławia.....	74
Rys. 8. Ruch turystyczny w roku 2009 według województw w podziale na turystów krajowych (L) i zagranicznych (P).....	78
Rys. 9. Stadion Miejski.....	81
Rys. 10. Możliwości technologii oświetleniowej Stadionu Miejskiego.....	82
Rys. 11. Porównanie rozkładu trybun i widoczności na Stadionie Miejskim we Wrocławiu oraz Stadionie Miejskim w Poznaniu.....	84
Rys. 12. Przykładowe inwestycje Trzebnicy w związku z przygotowaniem kandydatury oficjalnego Ośrodka Treningowo-Pobyтового w trakcie EURO 2012™.....	93
Rys. 13. Projekt centrum sportowego w Jeleniej Górze.....	95
Rys. 14. Projekt kładki pieszo-rowerowej, jaka powstanie w okolicach Stadionu Miejskiego.....	98
Rys. 15. Inwestycje drogowe w otoczeniu Stadionu Miejskiego.....	99
Rys. 16. Zintegrowany węzeł przesiadkowy w okolicy Dworców PKS oraz PKP.....	102
Rys. 17. Zmodernizowane oraz nowe linie tramwajowe we Wrocławiu będące bezpośrednim efektem organizacji w mieście Mistrzostw Europy w piłce nożnej.....	103
Rys. 18. Budowa połączenia Obwodnicy Śródmiejskiej z Portem Lotniczym.....	105
Rys. 19. Przebudowa ulicy Lotniczej.....	105
Rys. 20. Przebudowa ulicy Kosmonautów.....	106
Rys. 21. Budowa Północnej Obwodnicy Śródmiejskiej Wrocławia.....	106
Rys. 22. Autostradowa Obwodnica Wrocławia.....	108
Rys. 23. Węzeł komunikacyjny Wrocław Stadion.....	110
Rys. 24. Modernizowana linia E59 relacji Wrocław-Poznań (odcinek Wrocław-granica województwa).....	111
Rys. 25. Ogólny zakres prac na Dworcu Wrocław Główny – obszar inwestycji.....	114
Rys. 26. Nowy Wrocław Główny.....	115

Rys. 27. Obszary inwestycji zrealizowanych na lotnisku im. Mikołaja Kopernika we Wrocławiu w latach 2008-2012.....	117
Rys. 28. Nowy terminal oraz płyta postojowa lotniska im. Mikołaja Kopernika we Wrocławiu.....	119
Rys. 29. Nowe hotele we Wrocławiu będące potencjalnym efektem EURO 2012™.....	122
Rys. 30. „One year to go UEFA EURO 2012™” we Wrocławiu.....	126
Rys. 31. Promocja Wrocławia w kontekście EURO 2012™.....	129
Rys. 32. Imprezy kulturalne oraz kulturalno-sportowe organizowane przez Wrocław, jako potencjalny efekt pośredni przyznania miastu EURO 2012™.....	147
Rys. 33. Księga 2012 powodów, by pokochać Wrocław.....	149
Rys. 34. Nowy stadion, nowe emocje. Wejdź do gry z całą rodziną.....	154